



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

**COMPARACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS CHILENAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE SOCIÓLOGO

AUTOR: LUCIANO OLIVARES TAPIA
PROFESOR PATROCINANTE: PS. ROGELIO DÍAZ

SANTIAGO, CHILE

-2007-

A mis padres...

AGRADECIMIENTOS

A través de estas palabras me gustaría expresar mi gratitud a todas las personas que hicieron posible la realización de esta memoria, instancia que refleja la culminación de un largo proceso de formación profesional.

En primer lugar, quiero destacar la excelente disposición de todos los trabajadores de IBM Chile que me brindaron amablemente su tiempo para la realización de las entrevistas. Agradezco profundamente al Gerente General, señor Luis Siles, por permitir la implementación de este estudio en la compañía. Especial mención merece también, el valioso apoyo prestado por la Gerente de Recursos Humanos, Francesca di Girólamo, quien actuó como contraparte interna y cuya colaboración fue fundamental. A ella, mi más sentido agradecimiento.

Además, me gustaría rescatar el importante aporte del profesor Rogelio Díaz, que monitoreó e hizo constructivas apreciaciones académicas sobre los distintos aspectos de este trabajo.

Asimismo, deseo subrayar la invaluable contribución del profesor Darío Rodríguez, cuyas recomendaciones bibliográficas fueron de gran utilidad.

Finalmente, quiero hacer un afectuoso reconocimiento a mis padres, quienes me entregaron su apoyo incondicional y siguieron con paciencia un proceso de formación profesional y personal no exento de dificultades. A ellos, les agradezco con profundo cariño el haberme dado la oportunidad de desplegar todas mis capacidades en una carrera que me hace sentir pleno.

INDICE

1. Resumen	6
2. Introducción	10
3. Planteamiento del problema	13
4. Relevancia del estudio	16
5. Objetivos de la investigación	17
5.1 Objetivo General	17
5.2 Objetivos Específicos	17
6. Marco teórico	18
6.1 Cultura	18
6.1.1 Elementos de una cultura	21
6.1.2 Construcción de una cultura	23
6.2 Organización	24
6.2.1 Origen de las organizaciones	24
6.2.2 Orígenes de la teoría organizacional	25
6.2.3 Definición de organización	28
6.2.4 Enfoques sobre las organizaciones	31
6.2.5 Formas de organización	41
6.2.6 Características de una organización empresarial	43
6.3 Cultura Organizacional	45
6.3.1 Origen de los estudios culturales en las organizaciones	45
6.3.2 Discusión sobre el concepto Cultura Organizacional	47
6.3.3 Utilidad y pertinencia del estudio cultural de una organización	52
6.3.4 Funciones de la cultura de una organización	53
6.3.5 Beneficios y limitaciones de la cultura organizacional	58
6.3.6 Niveles de análisis y de expresión de la cultura organizacional	60
6.3.7 Perspectivas dentro de la cultura organizacional	62
6.3.8 Enfoques teóricos sobre la cultura de una corporación	67

6.4 Cultura organizacional latinoamericana y chilena	72
6.4.1 Relación de la cultura de una organización con el contexto cultural societal.....	72
6.4.2 La Cultura Organizacional Latinoamericana	73
6.4.3 La Cultura Organizacional Chilena	74
6.4.4 Caracterización de la cultura laboral chilena	79
6.4.5 Causas de la tendencia actual	82
6.4.6 El estudio transcultural de Geert Hostede en IBM	85
7. Diseño metodológico	90
7.1 Metodología Cualitativa	90
7.2 Enfoque Etnográfico	92
7.3 Tipo de investigación	95
7.4 Calidad de la investigación	96
7.5 Universo del estudio	98
7.6 Dimensiones evaluadas	101
7.7 Herramientas y técnicas de recolección de información	104
7.7.1 Examen de artefactos culturales	105
7.7.2 Observación participante	106
7.7.3 Entrevista en profundidad	107
7.7.4 Entrevista grupal	109
7.8 Diseño de la muestra	111
7.9 Plan de análisis	113
8. Resultados	116
8.1 Producciones	116
8.2 Valores	118
8.3 Presunciones básicas	119
9. Conclusiones	132
10. Referencias bibliográficas	138
Anexos	140

1. RESUMEN

- El objetivo general que guió la realización del presente estudio fue hacer una comparación entre el diagnóstico cultural llevado a cabo en la subsidiaria local de una compañía de origen extranjero y la cultura organizacional de las empresas chilenas, tal como se describe en el estudio hecho por Darío Rodríguez.
- Para ello se desarrollaron tres objetivos específicos, a saber: la implementación de un diagnóstico cultural en la firma en cuestión a partir del modelo de evaluación de cultura organizacional del psicólogo Edgar Schein; en función de esto, se contrastaron las características arrojadas con las costumbres más tradicionales de las compañías nacionales, y finalmente, se actualizó este escenario a través de una comparación con las tendencias contemporáneas que cruzan a la mayoría de las empresas locales.
- Estos objetivos se midieron mediante el examen de las dimensiones asociadas al modelo de Schein, el cual contempla los siguientes niveles de análisis: a) Producciones o artefactos culturales; b) Valores corporativos, y c) Presunciones básicas de la organización. A este último nivel corresponden las concepciones esenciales de la cultura de una compañía, por lo que los resultados más relevantes de esta investigación se concentran en esta esfera. A su vez, este nivel se encuentra operacionalizado en cinco categorías, estas son: relación de la organización con su entorno, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza del género humano, la naturaleza de la actividad humana, la naturaleza de las relaciones humanas.
- Por su parte, el estudio de Rodríguez sobre las compañías chilenas considera la evaluación de tres dimensiones, dentro de las cuales (y para facilitar la tarea de comparación), se distribuyeron las cinco categorías antes mencionadas. De esta manera, la dimensión de “la persona” se contrastó con los resultados obtenidos en las categorías de naturaleza del género humano y naturaleza de la actividad humana; la dimensión de “las relaciones interpersonales” con la categoría de la naturaleza de las relaciones humanas; y la dimensión de “la organización” con los aspectos relativos a la relación de la organización con su entorno y la naturaleza de la realidad y la verdad.
- Respecto del diseño metodológico de la investigación, este se enmarcó dentro de la metodología de investigación social cualitativa puesto que permite abarcar todas las

expresiones subjetivas y ricas en sentido que poseen la mayoría de las dimensiones ligadas a la cultura, ya que sus métodos se desenvuelven en el ámbito de los significados.

- En este contexto, se adoptó un enfoque cualitativo de tipo etnográfico, debido a que dentro de los estudios organizacionales esta perspectiva ayuda a comprender la cultura desde un punto de vista intelectual y académico, interpretando los datos con el apoyo de modelos y entramados teóricos a fines. Además, este método trata de objetivar el hecho social como un contexto –en este caso cultural- en el que se inscribe una subjetividad, la cual mediante su accionar configura y reproduce el acervo de saber común que define la realidad experiencial propia de dicho contexto.
- El universo del estudio fue la filial chilena de la empresa transnacional estadounidense IBM, dedicada a la creación, producción, venta y servicio de tecnología informática.
- En relación con el proceso de recolección de la información se contempló la aplicación de técnicas tales como revisión documental, observación participante, entrevistas en profundidad individuales y entrevistas grupales.
- La observación participante se prolongó durante seis meses con un promedio de tres visitas semanales, estancia que aseguró un involucramiento profundo en el terreno de trabajo y un conocimiento acabado de las dinámicas organizacionales internas de la empresa. Asimismo, se tuvo la oportunidad de participar en cinco reuniones en distintos departamentos, incluida una reunión Gerencial con la plana ejecutiva mayor de la compañía.
- Se concertó la realización de diez entrevistas a actores claves de la institución y dos entrevistas grupales conformadas por cinco personas cada una. Con el fin de reproducir lo más fielmente la red de relaciones sociales dentro del contexto cultural de la empresa, los entrevistados se escogieron intencionadamente considerando su proporcionalidad en las variables de jerarquía, pertenencia a los distintos departamentos administrativos y antigüedad, de modo de asegurar la representatividad de las diversas visiones y perspectivas de los trabajadores.
- Para la interpretación de la información recavada se utilizó un análisis de contenido que permitió clasificar la información en categorías semánticamente similares, es decir, cuando los informantes coincidían en sus puntos de vista sus interpretaciones eran agrupadas en tópicos comunes que describían alguna de las dimensiones culturales

consideradas. Esto implica que los temas tratados en cada una de las preguntas definieron los dominios que posibilitaron el análisis de cada una de las dimensiones con que se relacionaban.

- Finalmente, los resultados obtenidos indican una gran distancia entre el modelo convencional de cultura laboral chilena y la cultura de la firma investigada. Mientras en el primer caso había una escasa tolerancia a la incertidumbre, orientación hacia el presente, una relación autoritaria y asimétrica con los jefes, falta de planificación y control sobre variables externas y estrategias de desarrollo sustentadas en la adaptación a los cambios antes que en su superación o anticipación; en IBM Chile se daba una mayor flexibilidad en procesos cotidianos, una orientación hacia el futuro, una relación igualitaria y horizontal con los mandos superiores, una tendencia a la anticipación de los cambios, un énfasis en la innovación y la estructuración de la gestión laboral y administrativa. Por otro lado, las coincidencias más significativas se remitieron a la emotividad que impera en la relación entre los pares y al compromiso afectivo que se establece con la compañía.
- En segundo lugar se verifica una estrecha semejanza entre las tendencias culturales contemporáneas de las empresas chilenas y la cultura organizacional de la compañía investigada. En este contexto, se identificaron un sinnúmero de coincidencias en aspectos tales como flexibilidad para saltarse procedimientos innecesarios, tolerancia al cambio, alto grado de especialización técnica, planificación racional de los procesos, mayor nivel de autonomía en la toma de decisiones y movilidad laboral basada en la experticia profesional. Sin embargo, una diferencia importante que cruza a todas estas similitudes es que en las firmas chilenas la presencia de estos aspectos culturales se encuentra circunscrita a los estamentos de mayor educación; mientras que en IBM Chile se pudo notar una transversalidad y homogeneidad de estos rasgos, los cuales se presentaron en la totalidad de los empleados, sin distinción de jerarquía, antigüedad o departamento. Asimismo, se mantuvieron diferencias específicas respecto del tipo de compromiso establecido con la empresa y el cariz que adoptan las relaciones interpersonales. En este sentido, los trabajadores chilenos tienden a establecer un creciente compromiso contractual-monetario, además de una relación meramente cordial y respetuosa con sus pares; por su parte, en los empleados entrevistados el compromiso

contractual hacia la empresa se mezcla con sentimientos de afectividad que se expresan también en un involucramiento emocional que permea las relaciones laborales.

2. INTRODUCCIÓN

El avance de la sociedad hacia la modernidad, de la mano de procesos como la industrialización y globalización del comercio, trajo consigo una complejización de los mecanismos sistémicos que incorporaron y solucionaron todas las problemáticas que estos fenómenos traían aparejado. Esta imperiosa diferenciación funcional invocaba contar con organizaciones cada vez más flexibles y eficientes que pudieran regular, planificar y administrar estratégicamente los recursos disponibles para alcanzar los fines para los cuales habían sido creadas.

En un primer momento, la vertiginosa velocidad que alcanzaron estos impulsos modernizadores obligaron a las organizaciones a concentrarse en establecer modelos de gestión gerenciales que se enfocaran en el mero manejo técnico-económico de los recursos, posibilitando la adaptación y supervivencia de la organización frente al intenso dinamismo con que transcurrían los cambios. Sin embargo, a medida que el impacto inicial de estas radicales transformaciones tendieron a estabilizarse, debido –entre otras razones- a que sus efectos fueron asimilados y corregidos por la depuración teórica de los instrumentos económicos de gestión, las empresas pudieron enfocarse en cambiar su mirada hacia otras características diferenciadoras que les aseguraran una permanencia y éxito frente a sus competidores en el más largo plazo. En este marco, se empieza a destacar la importancia que adquiere el manejo del recurso humano a través del estudio de las motivaciones, incentivos y las relaciones intergrupales dentro de las organizaciones, lo que trajo como evidencia la comprobación de que la organización funcionaba como un sistema psicosocial ante el cual los trabajadores reaccionaban productivamente según el clima laboral que ésta les ofrecía. Esto llevó a considerar que las relaciones trabajador-empresa estaban influenciadas por una concepción de las organizaciones como sistemas sociales complejos, por lo que las explicaciones de las conductas debían remitirse a la organización como un todo.

A partir de esta perspectiva, se empiezan a identificar factores más específicos, tales como los valores, las creencias, las normas, el liderazgo, etc., los cuales en conjunto conforman una cultura particular que incide gravitadamente en las conductas internas de los miembros y en la adaptación externa de la empresa a su entorno de mercado. Es así como en la década de los ochenta se consolida el constructo de Cultura Organizacional como una herramienta fundamental de potenciación del rendimiento económico de las empresas y como una variable importante al momento de gestionar el capital humano y las estrategias comerciales. En efecto, las teorías que apuntan a subrayar la relevancia de la Cultura Organizacional plantean la idea de que el sistema normativo de una organización (sistema de valores y procedimientos gerenciales), puede llegar a ser uno de los activos más determinantes de la organización, o bien, uno de sus pasivos más destructivos.

En virtud de lo antes expuesto, es que nace la inquietud de realizar un estudio sobre cultura organizacional, en el entendido, además, de la escasa cobertura que ha tenido este fenómeno dentro de la sociología y el poco desarrollo que ha tenido este campo de investigación en Chile.

En esta línea, este estudio se abocó a comparar, por medio del diagnóstico de la filial chilena de la empresa transnacional estadounidense IBM, las características culturales de una empresa de origen extranjero con las características culturales tradicionales de las empresas propiamente chilenas. Al mismo tiempo, se procura ir un paso más adelante al contrastar la cultura de IBM Chile con las tendencias actuales que se están implantando en la realidad cultural de las compañías locales.

Con el fin de diagnosticar la cultura de la firma en cuestión, se consideraron los niveles y dimensiones del modelo de cultura organizacional de Edgar Schein, el cual ha sido profusamente utilizado en estudios de este tipo, demostrando ser un modelo altamente explicativo y abarcador. El modelo adoptado se basa en la concepción de cultura organizacional como el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una empresa. Estas presunciones definen inconscientemente el comportamiento de las personas, delimitando la identidad de la empresa y la visión que ésta tiene de su entorno.

En cuanto al uso del modelo en sí, se pone especial atención al nivel de las Presunciones Básicas, puesto que su importancia en describir la esencia cultural de la organización es fundamental. Este nivel cuenta con cinco dimensiones asociadas, en las cuales se concentran los resultados más relevantes de esta investigación en virtud de los objetivos que contempla.

En el ámbito de la cultura organizacional de las compañías chilenas, se incorporaron los iluminadores aportes de Darío Rodríguez, quien nos provee de un completo diagnóstico de las características tradicionales y de las tendencias que se proyectan en el modo de trabajar de las firmas nacionales. El modelo utilizado por este autor considera la medición de tres unidades analíticas, dentro de las cuales fueron distribuidas las cinco dimensiones del modelo de Schein. Esto se realizó con el propósito de facilitar los análisis e interpretación de los datos y para que la información se tornara más comparable.

Respecto de la metodología del estudio, se adoptó la metodología cualitativa de enfoque etnográfico debido a que la naturaleza del objeto de estudio, esto es, la cultura (de una organización) requería de un método que permitiera abarcar todas las expresiones subjetivas y ricas en sentido que poseen la mayoría de las dimensiones ligadas a este fenómeno. En efecto, gracias a que la metodología cualitativa se desenvuelve en la esfera de los significados, se procuró reproducir el sistema de representaciones sociales y esquemas de interpretación que posee el colectivo de hablantes que conforma la cultura de la organización estudiada. Para abordar este desafío se aplicaron diversas herramientas o técnicas de recolección de información que ayudaran a indagar intensivamente los contextos donde la experiencia mentada transcurre. Así pues, se implementaron algunos recursos metodológicos propios de una investigación cualitativa, tales como la revisión documental, la observación participante, la entrevista en profundidad y la entrevista grupal. Por último, se analizó la información obtenida a través del método de análisis de contenido, el cual permitió transparentar y comprender la estructura y orden interno de los significados culturales en el espacio subjetivo-comunitario de la empresa investigada.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales no son únicamente estructuras planificadas para el logro de fines económicos, sino que últimamente se ha reflatado su condición de sistemas culturales en cuyo seno los miembros desarrollan vínculos recíprocos en función de las tareas que desempeñan, estableciendo códigos normativos, significados simbólicos, formas de lenguaje, etc. Estos mecanismos permiten identificar a las personas con su organización y facilita la coordinación de las funciones de un sinnúmero de trabajadores. Por consiguiente, es en su calidad de sistemas culturales que las organizaciones constituyen un mundo fenoménico posible de abordar desde las ciencias sociales.

A través del estudio de la cultura es posible observar su influencia sobre las formas de funcionamiento y operación presentes en una organización ya que los procesos organizacionales de una corporación se encuentran permeados en todo su desarrollo por “maneras particulares de hacer las cosas”, las que se plasman en las actividades que realizan cotidianamente los integrantes de la organización. Estas “formas de hacer las cosas”, como en algún momento se resumió el concepto de cultura organizacional, ha adquirido tal importancia que diversos estudios han resaltado la incidencia de sus efectos en la permanencia y éxito de algunas compañías que poseen una cultura “fuerte y sólida”.

Asimismo, es indudable a esta altura, la influencia práctica que posee la cultura de una organización en el comportamiento de sus miembros, puesto que los dota de un marco referencial de acción sobre el cual las conductas y procedimientos se legitiman suscitándose “normalmente” en el devenir organizacional. Por lo tanto, una cultura profundamente arraigada asegurará un mayor nivel de eficiencia de su personal ya que proveerá de normas sociales implícitas que prescinden de los mecanismos de control burocráticos formales. Además, la cultura permite un ajuste e integración entre las metas organizacionales y las aspiraciones individuales de los trabajadores, constituyéndose de esta manera, en un factor de cohesión que modela la identidad de la empresa como un todo corporativo.

De ahí pues, se deriva el interés en realizar un estudio de este tipo, aludiendo además, al escaso desarrollo que ha tenido este campo por parte de la sociología en Chile, y más específicamente, en el marco de la sociología de las organizaciones. En efecto, la cultura organizacional como materia de investigación o de debate académico ha sido más bien abordado desde disciplinas como la psicología y antropología, cuya preocupación sobre el tema ya tiene varios años a su haber. Por su parte, la sociología se ha quedado un poco más relegada en la discusión, por lo que creemos, estudios como estos pueden ser un aporte en el sentido de provocar un mayor interés en la cultura organizacional como fuente de reflexión sociológica.

En el presente trabajo de investigación se llevará a cabo un diagnóstico cultural de la subsidiaria chilena de una compañía transnacional, con el fin de comparar sus características con los rasgos de la cultura laboral de las empresas chilenas. Para tal propósito, se rescatarán los lúcidos aportes que ha realizado Darío Rodríguez en esta última materia, los cuales entregan una descripción completa y fundamentada de la naturaleza específica de la cultura organizacional de las empresas nacionales tanto en su expresión tradicional como de las tendencias actuales que cruzan a la mayoría de las compañías contemporáneas. En este sentido, los aportes teóricos realizados por este autor se utilizarán como modelo de comparación analítico frente a los resultados obtenidos en esta investigación, cuyos objetivos se medirán a través de las variables consideradas en el modelo de cultura organizacional de Edgar Schein. Al contrastar los resultados obtenidos en cada uno de los niveles de este modelo con el panorama establecido por Rodríguez, se podrá observar en qué grado los rasgos de la filial están explicados por su entorno de acción o por los esquemas culturales importados desde su casa matriz. A su vez, se podrá determinar si las características culturales evaluadas se ubican en la concepción convencional de las costumbres laborales nacionales o si se enmarcan dentro del estado cultural actual del modo de trabajar chileno.

En resumen, las interrogantes que guiarán este estudio son las siguientes:

- Primero, cuáles son las presunciones fundamentales que definen la cultura organizacional de la compañía en cuestión.
- Segundo, cómo estas concepciones se asemejan o distancian de las características tradicionales de la cultura organizacional de las empresas chilenas expuestas por D. Rodríguez.
- Tercero, cómo estas mismas concepciones se contraponen con las tendencias actuales de las firmas locales, proyectadas por el mismo autor.

4. RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Los aspectos culturales de una organización se han transformado en un elemento fundamental a la hora de emprender o apoyar estrategias corporativas destinadas a mejorar los procesos de toma de decisiones y el rendimiento económico del aparato productivo. Todas estas medidas pueden ser promovidas sobre la base de un diagnóstico cultural que describa detalladamente los factores relacionados con la forma de trabajar y que identifique los procedimientos y conductas que entorpezcan o se condigan con las metas y objetivos corporativos mancomunados. En este sentido, la relevancia práctica de llevar a cabo un diagnóstico cultural en la empresa involucrada se expresa en la obtención de antecedentes que pueden ser clave en el momento de impulsar o reevaluar políticas institucionales en materia de recursos humanos. Además, al tomar como punto de comparación una compañía tan exitosa como IBM, es posible llegar a determinar y aislar algunas variables culturales distintivas que pueden ser tomadas como referencia por las empresas chilenas que deseen perfeccionar sus niveles de eficiencia y su capacidad de adaptación a los entornos dinámicos de mercado.

Respecto de la relevancia teórica de esta investigación, ésta se manifiesta en el ánimo de abordar la problemática cultural de las organizaciones desde un ángulo sociológico que pueda servir de aporte al escaso tratamiento que ha tenido esta línea de investigación por parte de las distintas disciplinas en Chile, y en especial desde la sociología.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo General

Comparar la cultura organizacional de la subsidiaria chilena de una compañía transnacional con la cultura organizacional de las empresas locales.

5.2 Objetivos Específicos

- Explorar y describir la cultura organizacional de la filial a partir de las dimensiones planteadas por el Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein.
- Comparar las características culturales de la filial con el esquema tradicional de la cultura laboral chilena según el diagnóstico establecido por D. Rodríguez.
- Comparar las características culturales de la subsidiaria con las tendencias actuales de la cultura laboral chilena según las proyecciones descritas por el mismo autor.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Cultura

“Cultura” se deriva del latín *colere* (“cultivar”). En su acepción más primitiva –que se remonta a Catón el Viejo (s. II A.C)- se refería al cultivo de la tierra (agri-cultura). Posteriormente, Cicerón lo aplicó al “cultivo del espíritu”, surgiendo así el sentido humanista y clásico del término, matiz que predominó hasta hace poco. Desde esta perspectiva, el significado de “cultura” designa erudición y refinamiento intelectual, el que se expresa en los frutos superiores del espíritu humano (filosofía, literatura, arte, etc). Empero, actualmente esta visión es ampliamente criticada por constituir un planteamiento elitista, puesto que el ejercicio de estas capacidades se reduciría a un círculo muy pequeño de personas que “cultivan su espíritu”.

En 1871 el antropólogo inglés E. Burnett Tylor dio una definición ya clásica que sentó las bases a conceptualizaciones más modernas: “cultura es toda esa compleja totalidad que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades cualesquiera adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”.

Parafraseando a B. Malinowski, Ronnie Lessem (1990) afirma que la cultura es “un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte *material*, en parte *humano*, y en parte *espiritual*, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan”.

También desde la antropología, y en la tarea de seguir afinando un concepto de cultura más moderno y preciso, sobresale el estudio histórico-crítico de A. L. Kroeber y C. Kluckhohn (1952), en cuyo trabajo se recopilan más de 164 definiciones de cultura, las que sentaron la base para un texto más amplio que abarcó más de 300 definiciones. De esta manera, a las 164 precedentes, los autores agregaron la siguiente:

“La cultura consiste en modelos o patrones explícitos e implícitos, de y para el comportamiento –adquiridos y transmitidos mediante símbolos- que constituyen la obra exclusiva de los grupos humanos, incluyendo los objetos materiales. El núcleo esencial de la cultura está constituido por ideas tradicionales (es decir, transmitidas y seleccionadas históricamente), y especialmente, por valores ligados a ellas. Los sistemas culturales pueden considerarse, por un lado, producto de la acción; y por otro, elementos condicionadores de la acción subsiguiente”.

Otras acepciones de intelectuales ligados al estudio del fenómeno cultural plantean lo siguiente:

H. R. Niebuhr (1956): “La cultura es el ambiente artificial, secundario, que el hombre sobrepone al ambiente natural. Esto comprende el lenguaje, las costumbres, las ideas, las creencias, las tradiciones, la organización social, los productos hereditarios, los procedimientos técnicos, los valores”.

Por su parte A. Lonergan (1975) sostiene: “La cultura es el conjunto de significados y de valores que dan forma a una manera común de entender la vida, por lo que existen tantas culturas como los conjuntos de estos significados y valores”.

Desde la perspectiva de estudios organizacionales más contemporáneos, T. Deal y A. Kennedy (1985) definen cultura como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Asimismo, la cultura puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede llegar a ser cambiada.

Dentro de estos mismos estudios, el sociólogo holandés G. Hofstede afirma que la cultura es para la colectividad humana lo que la personalidad es para el individuo. La cultura podría ser definida como el agregado interactivo de características comunes que influyen en la respuesta de un grupo humano a su medio. La cultura determina la identidad del grupo humano de la misma manera que la personalidad determina la identidad de un individuo.

En su manual sobre sociología de las organizaciones, A. Lucas y P. García (2002) hacen alusión a la descripción de cultura hecha por A. Geertz: “un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan juicios”. Y añade, “la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimientos y actitudes ante la vida”.

De la misma manera, los autores hacen su aporte agregando la elaboración de un concepto de cultura propio: “la cultura incluye tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de conducta individual”. Ahora bien, para saber si un rasgo de un grupo social constituye parte de su cultura, los autores recurren a tres criterios: a) que éste sea compartido socialmente; b) que sea transmitido entre generaciones, y c) que implique un proceso de internalización mediante un aprendizaje.

En el marco de su investigación sobre la cultura de organizaciones latinas, María Josefa Santos (1999) parte sobre la base de la siguiente definición de cultura: “La cultura está contenida en los mecanismos sociales que orientan los comportamientos de los individuos, que se expresan en interpretaciones comunes, símbolos compartidos, y que finalmente demarcan un grupo frente a otro. Es pues, a partir de la cultura como se generan marcos de referencia y las normas que orientan nuestro comportamiento dentro de la sociedad, llámese ésta, comunidad, escuela o empresa”.

6.1.1 Elementos de una cultura

Para A. Lucas y P. García (2002), los elementos más relevantes de la cultura son:

1. Las técnicas: “se refieren al uso de instrumentos y los conocimientos tecnológicos propios de un grupo social”.
2. El código simbólico: indica los códigos compartidos de significados.
3. Los modelos de la realidad: “son las ideas generales que aportan una explicación compartida por una comunidad, de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar. Mediante estas ideas se transmite la experiencia general adquirida por un grupo, que facilita la comprensión de la realidad sin necesidad de verificación individual”.
4. El mundo normativo: “se refiere al conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones características de cada sociedad. Suele estudiarse como la agrupación de elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los miembros de una sociedad”.

Otros elementos culturales que guardan similitud con los anteriores, se pueden agrupar bajo las siguientes categorías:

1. Instituciones: son resultado del proceso de institucionalización (fijación de la experiencia a través de pautas (normas, leyes, ritos) y sanciones). Las instituciones sociales son pautas, modelos o patrones de comportamiento que tienen carácter normativo.
2. Ideas: se dividen en conocimientos y creencias (entre las cuales están los valores).
3. Materiales: son los objetos físicos de la cultura, los cuales poseen un valor simbólico que los hace comprensible dentro de la cultura específica.
4. Técnicas: son los procedimientos estandarizados que rigen el funcionamiento operativo de la cultura.

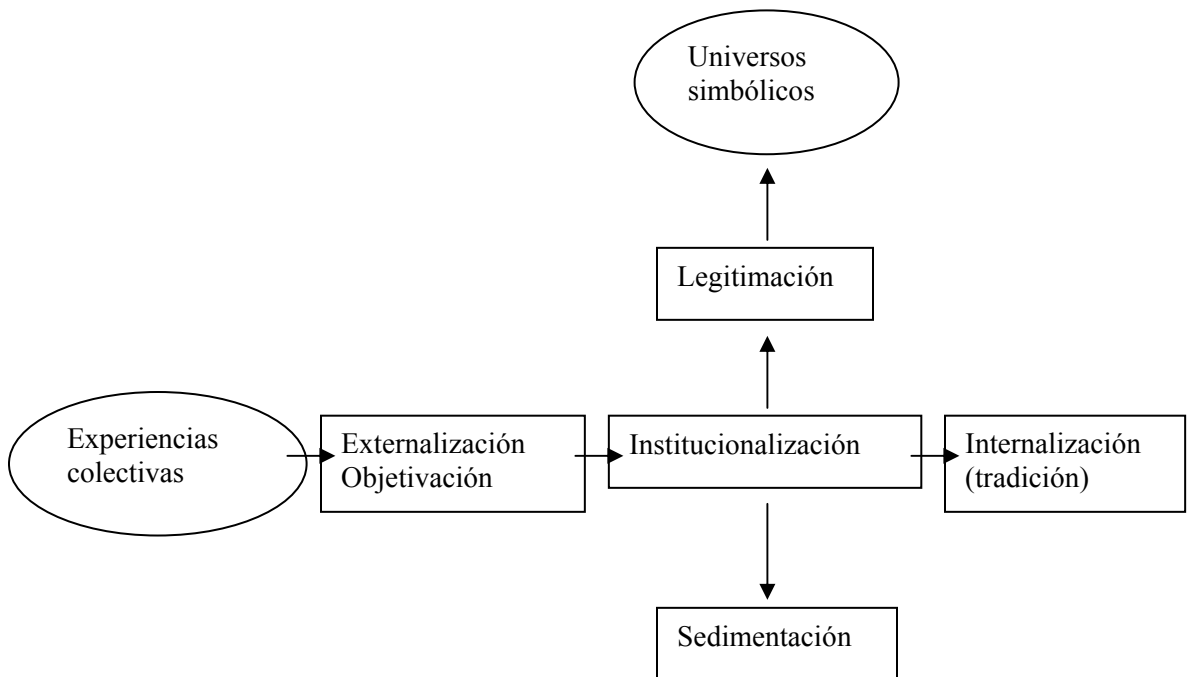
Por su parte, R. Lessem citando a J. Lewis (1969), indica: “Cada cultura...tiene tres aspectos fundamentales... el *tecnológico*, el *sociológico* y el *ideológico*... El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres... El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos”.

6.1.2 Construcción de una cultura

La constitución paulatina de la cultura se origina en la acumulación de experiencias sociales valiosas producto de múltiples tentativas, éxitos y fracasos. Estas experiencias se ven sometidas a un proceso de externalización y objetivación, al paso que la perduración de estos sucesos a través del aprendizaje transgeneracional (interiorización de los modelos conductuales) permite la sedimentación de estos hechos hasta consolidarse en una tradición.

Posteriormente, las experiencias objetivadas sufren un proceso de institucionalización, esto es, se fijan a través de un sistema de pautas (normas, leyes y ritos) y sanciones. En definitiva, el comportamiento humano se institucionaliza. El apego social a estas conductas desemboca en la legitimación socio-cultural de ellas. Cuando la legitimación alcanza altos niveles de solidificación se crean universos simbólicos que justifican en bloque todo el sistema social: se establecen las ideologías.

Todo este proceso se puede ilustrar esquemáticamente de la siguiente manera:



6.2 Organización

6.2.1 Origen de las organizaciones

Según E. Schein, el origen de las organizaciones responde al intento del hombre de abordar colectivamente algunas problemáticas que se le plantean.

En primer lugar, las organizaciones nacen como respuesta a la imposibilidad que tiene el hombre de satisfacer por sí solo todas sus necesidades, por lo que cada necesidad debe ser suministrada mediante la organización de grupos humano que las provea. Esto trae aparejado resolver problemas relativos a la coordinación de las actividades ejecutadas por una multiplicidad de sujetos.

En segundo término, para que tal coordinación sea fructífera, deben existir objetivos comunes ante los cuales haya cierto grado de consenso.

Un tercer punto hace alusión a la idea de división del trabajo, es decir, la idea de la diferenciación de funciones según algunos criterios (talento, objetivos específicos, localización, experiencia, etc). En efecto, la organización puede coordinar y lograr más fácilmente sus objetivos si se reparten las distintas actividades entre sus miembros.

El último concepto está íntimamente ligado al punto anterior, esto es, la diferenciación y división del trabajo requiere para su correcta implementación un eje integrador que aúne y concerte las distintas unidades operativas hacia la consecución de los mismos objetivos. La forma más típica de integración es el establecimiento de una jerarquía de autoridad, un subgrupo de individuos que asegure la coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y dirigiendo las actividades de cada una de las secciones. Sin embargo, la existencia de un tipo de autoridad no implica el sometimiento a un control externo, pues cabe la posibilidad que la coordinación ocurra a través de actitudes de autodisciplina.

En conclusión, los aspectos antes mencionados se pueden resumir en los siguientes tópicos:

- Qué es lo que básicamente se está tratando de lograr (implantación de los objetivos).
- Cómo se debe organizar el trabajo para el logro de los objetivos.
- Cómo se debe administrar el recurso humano disponible para la realización de las actividades asociadas a dichas metas.
- Cómo crear las condiciones propicias para que el trabajo se haga eficientemente, adoptando sistemas disciplinarios y de méritos que permitan maximizar el rendimiento del trabajo e incentiven suficientemente el desempeño para que éste se mantenga en el largo plazo.

Además, actualmente es menester considerar la planificación y regulación de otros ámbitos que han ido surgiendo a medida que se va complejizando el escenario donde las organizaciones se desenvuelven. Esto implica enfrentarse a dos realidades nuevas, a saber:

- Cómo flexibilizar a la organización para que se adapte a los cambios tecnológicos y sociales provenientes tanto del medio externo como de sus dinámicas internas.
- Cómo enfrentar la competencia surgida de las fuerzas de otras organizaciones, de las unidades propias de la organización, de las entidades de control y de los “malestares” inherentes a la organización.

6.2.2 Orígenes de la teoría organizacional

Según el sociólogo chileno D. Rodríguez, los orígenes de la teoría propiamente organizacional se remontan a dos vertientes distintas.

La primera, proveniente de la sociología, con énfasis académico, intentó sistematizar todos los fenómenos derivados de la realidad social; en este sentido, si bien las organizaciones cumplían un papel importante, constituían sólo un elemento parcial en su relación con el todo social. El autor más destacado en esta tendencia fue Max Weber.

El estudio de Weber de las burocracias se basa en la investigación de los procesos de racionalización y secularización llevado a cabo por la sociedad moderna. En esta línea distingue cuatro tipos de acción que corren paralelamente y subyacen a estos procesos:

1. Acción tradicional: acción que se orienta por la influencia de las costumbres tradicionales de pensamiento.
2. Acción afectiva: no evalúa racionalmente ni medios ni fines, sino que el actor se guía por sus emociones.
3. Acción racional respecto a valores: donde se persigue un fin valórico (que puede no ser racional) a través de medios ponderados racionalmente.
4. Acción racional respecto a fines: en la que tanto medio como fines son elegidos racionalmente.

Para Weber el desarrollo evolutivo hacia la sociedad moderna supone el abandono de los tres primeros tipos de acciones en beneficio de un predominio de la acción racional de acuerdo a fines; es por ello que los comportamientos en todos los aspectos de la sociedad están cada vez más regidos por este tipo de acción. De este modo, se produce una racionalización operativa de las organizaciones que se traduce en la imbricación de una forma burocrática de administración. La coordinación burocrática es el sello distintivo de la modernidad, la cual se encuentra determinada a partir de los siguientes principios:

- División de funciones: cada individuo tiene un espacio limitado de atribuciones, deberes y autoridad en concordancia con su rol.
- Puestos ordenados jerárquicamente y reglas impersonales.
- La calidad técnica es el criterio más importante de selección del personal.
- Registro escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

Es por medio de esta coordinación burocrática de las acciones que las organizaciones modernas han sido capaces de centralizar y movilizar de manera eficiente la cantidad de recursos (humanos y económicos) disponibles. En conclusión, para Weber, la organización burocrática es el mecanismo de coordinación social que ha permitido dar forma a la política, economía y

tecnología moderna, ya que han demostrado ser técnicamente superiores a otras formas de administración.

La segunda corriente, intentó indagar sobre métodos más eficientes para conseguir que las organizaciones lograran sus fines. En este ámbito sobresale la escuela clásica de administración científica.

Esta teoría fue impulsada con el ánimo explícito de encontrar un sistema de reglas, de comportamientos, y en general de variables constantes, que al ser aplicadas llevaría al máximo de eficiencia a la organización. Los principales exponentes de esta escuela son Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick.

Taylor, el verdadero fundador del movimiento, sostenía que no existía trabajo humano, por más sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, implicado y racionalizado. Por lo tanto, la tarea de los administradores era reunir todo el conocimiento que estaba a manos de los trabajadores para clasificarlo, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección. El supuesto que orientaba estos planteamientos es que mediante la dedicación de las personas a labores acotadas y sencillas se produciría una especialización creciente que se reflejaría en el incremento técnico del desempeño. Por su parte, los administradores tenían la obligación de coordinar las actividades de sus subalternos. Como se puede apreciar, Taylor hace una separación tajante entre los procesos de toma de decisiones y las tareas operativas.

A diferencia del énfasis que pone Taylor en la racionalización de los procesos operativos, Fayol concentraba su mirada en la racionalización de la empresa a nivel directivo. En este sentido, la empresa debía tener un ordenamiento militar, vertical y lineal, con unidad de mando y autoridad. Para tal propósito, la empresa debía organizar sus funciones de la siguiente manera:

- Técnicas: operaciones tendientes a la elaboración del producto.
- Comerciales: proceso de ventas y compras.
- Financiera: administración económica de los recursos productivos.
- Seguridad: protección de bienes y del personal.

- Contabilidad: auditorías para conocer el estado actual de la empresa.
- Administrativa: formulación de las políticas generales de acción de la empresa y su puesta en marcha.

En resumen, tal como indica Rodríguez (2001), “el modelo clásico organización era estático. La organización era vista como un instrumento racionalmente planificado. Sus fines no se discutían, sino que eran considerados como dados... La estructura debía procurar traducir esos fines en términos de relaciones racionales de medios adecuados para el logro de estos fines dados”. Es por estos motivos que para la Escuela de Administración Científica la mantención de la organización, su relación con el entorno, su adaptación, etc., no constituían problemas a abordar, ya que se pensaba no había contradicción entre estos ámbitos. Todas estas creencias se ven traumáticamente cuestionadas con la crisis económica de 1929 y la aparición de la Teoría General de Sistemas.

6.2.3 Definición de organización

Existe un amplio espectro de autores que se han preocupado de sistematizar el fenómeno de las organizaciones procurando establecer una definición acotada de éstas. Un ejemplo en esta línea es el trabajo de I. Hecker, E. Lawrence y M. Soko, quienes afirman que una organización es una formación social, con personas que cumplen ciertos requisitos de pertenencia y que interactúan entre sí mediante pautas de comportamiento establecidas (normas), confluyendo hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. Asimismo, el comportamiento social está estructurado en un sistema de roles de interdependencia dinámica a través de flujos comunicativos tanto al interior de los subgrupos como dirigidos hacia el ambiente externo.

Por su parte A. Lucas y P. García (2002) plantean la siguiente definición:

“Las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de una sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc) (...) Los fines propuestos en las organización están determinados con relativa precisión (...) Esto significa también la primacía conceptual de los objetivos racionalmente propuestos y socialmente aceptados, de la planificación –sobre todo en cuanto

jerarquía y división de funciones- y de la formalización, por sobre la espontaneidad. Igualmente, los miembros actúan cumpliendo roles diseñados por los que han fundado o dirigen la organización, y desarrollados en la vida en común de los distintos actores, con unos canales de comunicación inicialmente determinados para enviar y obtener información”.

También desde la sociología destaca el planteamiento de T. Parsons, para quien las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas para el logro de fines específicos. En efecto, Parsons estima que las organizaciones son sistemas sociales que están formados por acciones orientadas normativamente al cumplimiento de los objetivos autoimpuestos. Al concebir a la sociedad como un sistema social, es natural que las organizaciones sean definidas como subsistemas pertenecientes al aparato social totalitario.

De la concepción de N. Luhmann se desprenden otras consecuencias. Este autor define a las organizaciones como sistemas sociales particulares, caracterizados por la capacidad de condicionar la pertenencia de sus miembros, además de unir la alta especificidad de los comportamientos a mecanismos de motivación como el dinero.

Al considerar a las organizaciones como un tipo de sistema y a la sociedad como otro, resulta ya impropio relacionarlas en términos de sistema/subsistema, pues la racionalidad que impera en ambas esferas es distinta, y su relación es tal, que la organización será utilizada por la sociedad como un mecanismo eficiente de resolución de problemas, pero al costo de especificarlos, lo que trae consigo el riesgo de que la reducción de complejidad acotada en el problema sea insatisfactoria. Por otro lado, la organización considera a la sociedad como un sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno frente al cual se debe adaptar.

En el ámbito de la psicología organizacional, E. Schein (1982) ensaya en sus primeros escritos una definición preliminar de organización: “Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. Cabe señalar, tal como lo ha anotado Chester Barnard, que el objeto de coordinación son las actividades de la persona y no la gente, y dentro de las

primeras, se ponderan son sólo las actividades que confluyen hacia el cumplimiento de los objetivos, esto es, importan sólo las tareas correspondientes a la ejecución del rol.

En concordancia con lo planteado por D. Rodríguez en el acápite anterior, para E. Schein la definición dada por la teoría clásica de la organización resulta engañosa y poco realista, ya que no se consideran factores como las presiones que recibe la organización desde su entorno, las dinámicas internas de ésta derivadas de las motivaciones y aspiraciones de sus miembros, cómo éstas cambian, la constitución de grupos formales e informales al interior de la organización, etc. Por tal razón, el autor se embarca en la tarea de replantear una definición que tematice estos aspectos a partir de reconocer las fuentes de complejidad que involucra este desafío. Es así como Schein identifica un conjunto de aspectos a discutir en una nueva definición de organización.

Una de las primeras dificultades es cómo delimitar apropiadamente los alcances de la organización y la determinación del medio más pertinente a sus propósitos.

Un segundo punto crítico son las fuerzas conflictivas que se producen entre la función primaria de la empresa, es decir, hacer un producto o prestar un servicio con ánimo de lucro versus la función secundaria de ofrecer seguridad y sentido a los miembros. Las normas socioculturales de esta última función constituyen una parte esencial del medio, tanto como las condiciones económicas que determinan la productividad.

En tercer lugar, las organizaciones deben lidiar con el conflicto potencial que subyace a las exigencias, expectativas y normas culturales que traen consigo las personas desde sus experiencias en el medio externo, las que pueden confrontarse con las normas internas que rigen los comportamientos dentro de la organización.

Finalmente, como señalan el sociólogo Van Maanen, el mismo Schein y Bailyn, la empresa debe hacer frente a los cambios tecnológicos, económicos, sociopolíticos y culturales suscitados en su entorno, lo cual exige respuestas adaptativas rápidas, flexibles y dinámicas.

En función de estas nuevas exigencias teóricas, E. Schein (1982) propone una redefinición de las concepciones clásicas de organización a la luz de las contribuciones hechas por la Teoría General de Sistemas:

1. Se debe concebir a la organización como un sistema abierto, esto es, que está en constante interacción con su medio, asimilando todos los estímulos que éste le provee para procesarlos y transformarlos en productos y servicios que retornarán reformulados al medio ambiente.
2. Se debe concebir como un sistema de múltiples propósitos y funciones, lo que implica a su vez, múltiples interacciones entre la organización y su entorno para que éstas sean operacionalizadas.
3. La organización está formada de un sinnúmero de subsistemas que están en una interrelación dinámica entre sí. Por lo tanto, la unidad de análisis de las organizaciones se debe realizar en función del comportamiento de sus subsistemas.
4. Como los subsistemas son de alguna forma interdependientes, los cambios en uno de ellos afecta la conducta de los demás.
5. La organización se desenvuelve en un conjunto de medios dinámicos compuesto por otros sistemas organizacionales, los cuales establecen limitaciones y exigencias tanto a la organización como a sus elementos. En este sentido, un examen de la organización precisa de la contemplación de estos aspectos ambientales.
6. Las múltiples interrelaciones entre organización y su medio dificultan una delimitación del campo de acción de la primera.
7. Finalmente, la organización se concibe mejor como procesos estables de importación, conversión y exportación, más que en términos de sus características estructurales de tamaño, forma, función o diseño.

6.2.4 Enfoques sobre las organizaciones

Según I. Hecker, E. Lawrence y M. Soko (1997), es posible distinguir al menos cuatro vertientes en la conceptualización de organización:

1.- Organización entendida como una “forma social concreta” (o colectivo) con determinadas características. El acento aquí está puesto en la selección de las características utilizadas para construir el concepto y en su naturaleza eminentemente práctica o pragmática.

Algunas definiciones que encajan en este contexto son las siguientes:

Amitai Etzioni (1967): “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

R. Mayntz y R. Ziegler (1969): “Se define organizaciones como sistemas sociales, como un círculo presumible de miembros, una imagen de su identidad colectiva y programas conductuales, los que contribuyen a alcanzar metas específicas”.

W. Scott (1974): “Las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua”.

R. Hall (1983): “Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos”.

2.- Organización entendida como “estructura”, es decir, cómo se establecen las relaciones entre las propiedades estructurales de la organización y los actores sociales que operacionalizan estos principios a través de sus prácticas colectivas.

Desde esta perspectiva se destaca el aporte de los sociólogos P. Blau y R. Scott (1962), que plantean la siguiente definición de organizaciones: “Redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas a las cuales se hace referencia como estructura social y cultural respectivamente”. A diferencia de las definiciones anteriores, aquí se destaca la estructura de una

red de relaciones sociales, una estructura que existe como un estado complejo que actúa como un bloque autónomo, aunque esto no implica prescindencia de las personas que están en su base.

En una explicación posterior sobre el origen de las organizaciones, P. Blau (1972) advierte: “Una organización nace cuando se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo en el interés por alcanzar objetivos específicos”. A pesar de hacer referencia a las actividades de actores, el foco se centra en los procedimientos manifiestos que dan lugar al logro de objetivos específicos.

Retornando a la primera definición, un segundo elemento estructurado es la cultura de la organización. Ésta es entendida como un conjunto de orientaciones compartidas que conforma una normatividad que controla, regula y define las expectativas generalizadas de comportamiento de los individuos, constituyéndose en un factor de estabilidad organizacional.

3.- Organización entendida como “actividad estructurante” que reúne y gestiona un recurso humano en función de ciertos resultados, esto es, la existencia institucional de un colectivo orientado a la consecución de metas. En este enfoque se destaca el significado dinámico propio de la acción social que lleva a un conjunto de personas a conformar una organización.

Un autor que se enmarca dentro de esta corriente es Chester Barnard (1938), cuyo primer acercamiento a una definición de organización versa de la siguiente manera: “Es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas”. Y en esta misma línea agrega: “Las organizaciones requieren comunicaciones, disposición a contribuir por parte de los miembros y un propósito común”.

En el marco de esta perspectiva también se encuentra la posición de Pfiffner y Sherwood (1967): “Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras, convergen para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todos han convenido”. En esta definición, las organizaciones también son el resultado estructurado del accionar dinámico de sus miembros, donde éstos actualizan modos de acción que ajustan las tareas a los propósitos consensuados. Por otro lado, una diferencia con la

primera definición es, aparte de la mayor cantidad de involucrados, la multiplicidad de tareas que deben desempeñar los miembros de la organización, lo que se plasma en una relativa complejidad del tejido social de las interrelaciones.

Otro concepto de organización que hace alusión al proceso de estructuración a partir de una actividad es el aportado por P. Lawrence y J. Lorsch (1969): “Coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”. La novedad de esta definición es que la coordinación de actividades de los miembros de la organización obedece a la necesidad de establecer intercambios con el entorno, que a su vez, aseguren la adaptación racionalmente planificada de la organización con éste.

Otra formulación en esta línea es la definición ya señalada, primeramente, por Edgar Schein (1982): “Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. Siempre atendiendo desde la concreción de personas que se coordinan, es decir, desde la dinámica estructurante, el autor indica que el resultado de la coordinación se alcanza por medio de un aumento de la complejidad organizacional, ya sea mediante un proceso de diferenciación horizontal (división del trabajo) o un proceso de diferenciación vertical (jerarquía y responsabilidad por cargo y nivel).

Un punto de vista algo diferente, pero que también se enmarca dentro de la concepción de organización como producto de la actividad de un conjunto de personas, es la postura representada por el economista y lingüista chileno Fernando Flores (1994): “Vemos a las organizaciones como grupos de individuos; donde cada individuo está motivado en sus acciones por un conjunto de deseos. La organización, en especial la organización política –aunque no exclusivamente- es un dispositivo construido para la eficiente búsqueda de los deseos individuales”. De esta manera, vemos que Flores regresa al “zoon politikon” en su sentido aristotélico originario, en el entendido que el ser humano es un ser social por excelencia, por lo que la existencia de las organizaciones responde a la necesidad social de organizarse para convivir de mejor manera.

Otra posición es la reflejada por el filósofo chileno Rafael Echeverría, quien lleva los argumentos comunicacionales a la calidad de elementos de su concepto de organización (1994): “Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Una organización es una red estable de conversaciones”. El accionar de los sujetos en su proceso de intercambio comunicativo se efectúa por medio de compromisos contraídos producto de su inmersión en conversaciones que se consolidan en un sistema de redes que dotan a la organización de estabilidad. Este autor concibe la dinámica de estructuración organizacional desde un individuo protagonista de procesos conversacionales que al plasmarse en redes permite construir la plataforma organizacional desde la cuál sus miembros satisfacen sus necesidades. Si bien las redes de conversaciones conforman la estructura organizativa, el acento está puesto en la acción o conducta de las personas hacia el compromiso con la organización, es decir, el énfasis está en el proceso constitutivo de las organizaciones y no en las propiedades que tienen las redes de generar un status quo estructural que asegure la mantención de la organización.

4.- Organización como “sistema”: esta corriente teórica se desprende principalmente de la Teoría General de Sistemas, cuyos inicios empiezan a desarrollarse primitivamente en los años 20, robusteciéndose con diversos aportes en la década del 50, hasta consolidarse ya en los sesenta donde tiene una gran acogida por los investigadores de las organizaciones.

En general este enfoque concibe a las organizaciones como un todo, donde el tema de la supervivencia de éstas a su medio ambiente adquiere una importancia radical. En este sentido, los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas externas al equilibrio organizacional. Actualmente, casi la totalidad de los estudios organizacionales adoptan el enfoque sistémico como modelo para analizar sus resultados, transformándose en la corriente más completa y vanguardista de la teoría organizacional contemporánea. Es por esta razón que es necesario detenerse en una revisión más acuciosa de sus planteamientos.

A mediados de la década de los sesenta, la teoría de sistemas abiertos planteada por Ludwig von Bertalanffy es anclada al ámbito de los estudios organizacionales por Daniel Katz y Robert Kahn (1966), quienes definieron a las organizaciones como sistemas abiertos que constaban de las siguientes características:

- a. Importación de energía: los sistemas abiertos absorben del entorno alguna forma de energía (insumo), pues ningún sistema es autosuficiente. En el caso de las organizaciones sociales las fuentes de provisión pueden provenir de las personas, de otras instituciones o materias externas.
- b. Procesamiento: es el trabajo que realiza la organización para transformar la energía que dispone.
- c. Resultado: es el producto resultante del trabajo anterior, el cual es consumido o desechado por el entorno.
- d. Los sistemas como ciclos de acontecimientos: el intercambio de energía con el entorno es de carácter cíclico, pues el producto exportado sirve de fuente energética para la recursividad del proceso.
- e. Entropía negativa: la entropía es una ley según la cual todas las organizaciones tienden a su desintegración. Para hacer frente a esta tendencia, las organizaciones adquieren más energía de su ambiente de la que gastan; la estrategia es maximizar la proporción energía importada-exportada para asegurar la sobrevivencia en períodos de escasez o crisis.
- f. Insumo de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los insumos pueden adoptar un cariz informacional que proporciona pistas a la estructura sistémica sobre el medio ambiente y su desempeño respecto a él. Por su parte, la retroalimentación negativa es el tipo más simple de insumo informativo y permite al sistema corregir desviaciones y retomar el rumbo de sus procesos. Finalmente, la codificación son mecanismos selectivos mediante los cuales los sistemas discriminan la utilidad de los insumos para sus propósitos.
- g. El estado estable y la homeostasis dinámica: los sistemas abiertos mantienen un intercambio constante de energía para mantener a raya los efectos entrópicos. La homeostasis dinámica plantea que los sistemas reaccionan al cambio -gatillado por fuerzas internas o externas- o lo anticipan, mediante el desarrollo estructural que asimila los nuevos *inputs* de energía.

- h. Diferenciación: los sistemas abiertos tienden a la elaboración y diferenciación de funciones internas especializadas.
- i. Equifinalidad: un sistema puede alcanzar los mismos objetivos desde condiciones iniciales distintas y por caminos diferentes.

En la misma época, surgen una serie de trabajos destinados a profundizar las relaciones entre sistema y entorno. En esta línea, destacan los trabajos de Buckley que incorporan mayor cantidad de aspectos cibernéticos y sociológicos, y la obra de Lawrence y Lorsch que describió la llamada teoría de contingencias.

Según Buckley, los sistemas organizacionales son abiertos tanto interna como externamente, así pues, los intercambios que se producen entre las partes internas del sistema pueden ocasionar cambios al igual que las relaciones de la organización con su entorno. Siguiendo a Ashby, Buckley sostiene que en el entorno existe cierto grado de variedad que obliga a la organización a relacionarse con él selectivamente mediante la construcción de un mapa del medio conforme al cual actúa.

Por su parte, Lawrence y Lorsch establecen un modelo dinámico de las organizaciones basados en los efectos de la diferenciación e integración de sus estructuras. La premisa fundamental de este planteamiento parte de la idea de que la organización especializa partes internas de su estructura para hacer frente a las secciones análogas de su medio ambiente, por lo que la gente que labora en una sección específica desarrollará un punto de vista cognoscitivo que refleja la adaptación particular a esa parte del entorno. Esta es una forma organizacional de reducir complejidad por medio de la selectividad de su actuación. Por lo anterior, las organizaciones variarán internamente según la naturaleza de su entorno (estable o dinámico), generando, además de subsistemas especializados, nuevas instancias organizacionales que procesen las innovaciones del medio. A este proceso los autores denominan diferenciación

El otro proceso clave es el llamado integración, que consiste en reunir las distintas visiones cognoscitivas (acompañadas de sus métodos de resolución de problemas), en un conjunto coherente de actividades destinadas al logro de metas mancomunadas. Este proceso impide la descoordinación de funciones y combate el riesgo de desarticulación que provoca la tensión de la

dinámica interna entre subsistemas. A partir de la realización de diversos estudios, los autores llegaron a la conclusión de que la organización eficiente maneja esas diferencias por medio de estructuras integradoras que intervienen y coordinan las actividades, y no mediante la uniformización de las perspectivas divergentes. En función de todo lo mencionado, la tarea esencial de cada organización consistiría en “determinar su nivel óptimo de diferenciación en términos de las características particulares de sus diversos medios y debe seleccionar el medio apropiado de integración con base en un análisis de las funciones que le dan a la organización una ventaja particular en la competencia por el mercado” (Schein, 1982, op. cit).

En resumen, la forma como toda organización esté estructurada refleja la resolución de múltiples problemas, como lo son:

- Cómo diferenciar y bajo que lógica.
- Cómo identificar y priorizar las características críticas de las unidades diferenciadas.
- El tipo de mecanismos de integración o coordinación en virtud de las características previamente contempladas.

En una línea similar, Haroldo Vinagre Brasil (1999) plantea que las organizaciones son sistemas abiertos que están en una búsqueda constante del equilibrio dinámico de cuatro componentes, a saber: estrategia, estructura, proceso de toma de decisiones e identidad. “La interacción de estos cuatro componentes hace posible el cambio, mediante la reestructuración de las relaciones entre los componentes”. Por ejemplo, si producto de un proceso de adaptación externa cambia la estructura de la organización, este movimiento generará un desbalance en todo el sistema organizacional, por lo que se necesitarán cambios en los demás elementos para resarcir los equilibrios sistémicos y recuperar su integridad. Para Vinagre, el elemento más crítico en los procesos de reestructuración es la identidad, pues allí residen los rasgos culturales de la organización. Por lo tanto, el comportamiento de este factor es condición *sine qua non* en los procesos de adaptación más profundos.

Desde otra perspectiva sistémica, autores como Galbraith ponen énfasis en el flujo y procesamiento de la información entre el sistema y su entorno. Este enfoque se fundamenta en el supuesto de que la organización es un sistema complejo cuyo principal problema en su relación

con el medio es la obtención y utilización de la información. Basado en las dos proposiciones básicas de la teoría de la contingencia, esto es, no existe la receta de la “mejor” forma de organizar una empresa y no todas estas formas son igualmente efectivas, Galbraith anota que el mayor problema organizacional es la “incertidumbre de la tarea”, definida como la “diferencia entre la cantidad de información que la realización de la tarea requiere y la cantidad de información que está a disposición de la organización” (Schein, 1982, op. cit). Y agrega, “Entre más incertidumbre exista, más necesidad hay de que se tomen decisiones y se procese información. La hipótesis es que las organizaciones tienen capacidades muy limitadas para procesar información y para adoptar diferentes formas de organización que les permitan confrontar el problema de incertidumbre de tarea. Por consiguiente, las variaciones en las formas de organización son en realidad variaciones en la capacidad de la organización para procesar información y tomar decisiones sobre eventos que no se pueden prever con anticipación” (Schein, 1982, op. cit).

En relación a la capacidad sistémica de la organización para desenvolverse eficientemente en su entorno, Bennis (1962) propone cuatro criterios para determinar un posicionamiento ventajoso de una organización en su medio:

- Adaptabilidad: la habilidad para resolver problemas y reaccionar flexiblemente a los imperativos fluctuantes del medio.
- Sentido de identidad: el conocimiento y visión que tiene la organización para determinar qué es, sus fines y sus actividades. Esto incluye el alineamiento de los intereses de los miembros con los objetivos comunes.
- Capacidad para ver la realidad: la capacidad para percibir e interpretar de manera adecuada las propiedades del medio que tienen injerencia para el funcionamiento de la organización.
- Integración: es un principio que subyace a los demás, y se refiere a la integración de los elementos de la organización para que sus propósitos no se obstaculicen.

Yendo un paso más adelante en la teoría de sistemas, el sociólogo alemán N. Luhmann (1997) rompe con los postulados tradicionales que sostienen que las organizaciones son sistemas abiertos al afirmar que las organizaciones son sistemas autopoieticos que funcionan con clausura

operacional frente a su medio externo, ya que ellas mismas generan los procesos a través de los cuales se reproducen sus elementos (decisiones). “Las decisiones son sucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí”.

Se entiende de esta manera que las organizaciones son sistemas autorreferentes que determinan su relación con el entorno en términos de sentido, esto es, a través de la reducción de complejidad externa mediante la toma de decisiones que sean significativas para la organización. En sus propias palabras: “Las organizaciones conceptualizan por lo tanto, su propia relación con el entorno como decisión. Ellas pueden, sin embargo, hacer esto, sólo cuando encuentran una interpretación del entorno adecuada para ellos, que pueden hacer plausible para ellas mismas, es decir, una interpretación que tenga en cuenta que también en el entorno se adoptan decisiones” (Luhmann, 1997). Esto quiere decir que en la práctica las decisiones son instancias comunicacionales que sirven como intermediarios para conectarse con otras comunicaciones de decisiones que se encuentran disponibles en el medio ambiente. Empero, un sistema complejo incluye tantos elementos que éstos se ven imposibilitados de establecer relaciones entre todos, por lo que las interacciones deben producirse de manera selectiva. Asimismo, en un sistema complejo, el conjunto de decisiones conformarán un entramado de premisas sobre las cuales se basarán otras decisiones. Para que las decisiones se transformen en premisas de otras, deben trascender su vigencia temporal y constituirse en constructoras de sentido indicando los puntos críticos sobre los que tratarán las siguientes decisiones. Esto implica la idea de que las decisiones van abriendo o cerrando las puertas a una gama de decisiones posteriores.

En resumen, se puede decir que las organizaciones son sistemas autopoiéticos que generan los procesos a través de los cuales se reproducen sus decisiones. Una consecuencia de este último punto es que los elementos de una organización no son sus miembros, ya que ellos son parte del ambiente interno (sistemas autopoiéticos de personalidad) con los cuales la organización se encuentra acoplada estructuralmente. En efecto, la organización decide cuales son los comportamientos deseables de sus miembros, así como también sobre las condiciones de pertenencia al sistema. Por su parte, la conducta de los integrantes de la organización sólo tendrá sentido para ésta si sus acciones son conceptualizadas, a la vez, como decisiones (de participar, de aceptar las reglas, etc)

6.2.5 Formas de organización

A partir de las distinciones formuladas por Burns y Stalker, la estructura que adoptan los grupos de trabajo y las organizaciones pueden ser mecánicas u orgánicas.

A continuación se presenta un esquema que ilustra las diferencias entre ambos diseños (Rodríguez, 2001, op. cit):

Estrategias de diseño organizacional		
O. Orgánica	Dimensiones	O. Mecánica
	Jerarquía de autoridad	
Descentralizada		Centralizada
	Reglas y procedimientos	
Pocos		Muchos
	División del trabajo	
Ambigua		Precisa
	Ámbito de control de las personas	
Amplio		Estrecho
	Coordinación	
Informal y personal		Formal e impersonal

Al diseñarse una organización es fundamental tener presentes las condiciones ambientales donde se desenvolverá. Por ejemplo, un diseño mecánico será más eficiente en organizaciones que operen en entornos más estables y predecibles. Al contrario, los diseños orgánicos son óptimos en ambientes inciertos y donde se requiere mayor capacidad de flexibilidad y adaptación para procesar esa incertidumbre.

Cabe señalar que frecuentemente las organizaciones combinan ambos tipos de diseños en sus distintas expresiones funcionales, por lo que difícilmente existirá una organización

exclusivamente orgánica o mecánica. Esta idea hace alusión a la idea de contingencia dentro de la teoría organizacional -que como ya se mencionó- plantea que no hay una fórmula mejor que otra para estructurar una organización, sino que esta estructura debe ser capaz de dar cuenta de los factores estratégicos que le demanda su entorno, además, dentro de la misma organización, los subsistemas deben buscar sus propios mecanismos de respuesta frente a los subambientes a los que se refieren.

Por su parte Schein (1982) propone una estructura de organización formal basado en las siguientes dimensiones:

1. Dimensión jerárquica: se refiere a los niveles de estructuración que delimita la jurisdicción de las tareas y roles.
2. Dimensión funcional: son los diferentes trabajos que se tienen que realizar a propósito de la posición ocupada dentro de la jerarquía.
3. Dimensión de inclusión y centralidad: dada por la medida en que una persona se aleja o acerca a la directriz básica que conduce a la organización en términos de objetivos, funciones, etc.

El sociólogo A. Etzioni (Schein, 1982, op. cit), ofrece una forma de estructuración organizacional basada en dos categorías: el tipo de poder y autoridad que utiliza la organización para alinear sus miembros y el tipo de participación que la organización requiere de éstos.

En cuanto a las categorías de poder y autoridad, el autor clasifica a las organizaciones en tres tipos ideales:

1. Organizaciones que utilizan el poder coercitivo puro.
2. Organizaciones utilitarias que usan incentivos económicos o materiales combinados con una autoridad racional-legal.
3. Organizaciones normativas: ofrecen a sus miembros oportunidades de contribuir al logro de objetivos valiosos que se condicen con las aspiraciones personales, exhibiendo además, un tipo de liderazgo carismático o racional.

En lo que respecta al principio de participación de los miembros, se generan tres modalidades:

1. Alienante: la persona no participa psicológicamente en la organización pero se le obliga a su permanencia.
2. Calculadora: la persona participa solamente en la medida que recibe una bonificación por el desempeño de sus funciones básicas.
3. Moral: la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, participando e identificándose con ella.

Etzioni indica que es probable que el tipo de participación esté en su mayoría influenciada por la forma como se ejerce el poder y la autoridad al interior de la organización, de cualquier modo, el entrelazamiento de las variables antes descritas arrojan como resultado nueve tipos de relaciones organizaciones:

	Coercitivo	Utilitario	Normativo
Alienante			
Calculador			
Moral			

6.2.6 Características de una organización empresarial

Según D. Rodríguez (2001), las características específicas que definen a la empresa como organización son las siguientes:

- Los roles se encuentran especificados clara y precisamente. Esto permite que las conducta de las personas sean altamente predecibles, coordinables y controlables.
- Establecen condiciones de pertenencia (criterios técnicos, de experiencia, etc).
- Se determinan deliberadamente relaciones contractuales.

- Están definidas y diseñadas en función de una adecuación racional de medio a fines, para lo cual se plantea una división del trabajo premeditada como el resultado del intento de alcanzar los fines propuestos.
- A partir de lo anterior, se da una distribución del poder entre los distintos estamentos, de tal forma de facilitar la coordinación y el control de las tareas que se desprenden de la división de funciones.
- También las comunicaciones quedan supeditadas a los mejores canales o vías que optimicen la manera de conseguir la coordinación entre las partes.
- Las organizaciones se encuentran adaptadas a todo lo que conforma su entorno (otras organizaciones, el sistema legal, clientes, etc), por lo que ambas esferas se suponen mutuamente para explicar su existencia.
- Además la organización cuenta con un entorno interno, definido como todos los demás quehaceres o comportamientos adicionales de su personal que no caen dentro de las actividades de los roles propios.
- Lo anterior, lleva a la organización a armonizar estas dos contingencias, a saber, la de los factores que rigen el comportamiento humano y la conducta efectiva de las personas dentro de la organización.
- Se pueden suceder distintas personas que desempeñen las mismas tareas asociadas a un rol.
- Las organizaciones han llegado a institucionalizar los comportamientos de sus miembros y han implantado esquemas generalizados de motivación (como las recompensas pecuniarias), que permiten manejar una gran cantidad de personal sin que necesariamente se tengan que atender los intereses particulares de cada persona, como no sea a través de los incentivos económicos.

6.3 Cultura Organizacional

6.3.1 Origen de los estudios culturales en las organizaciones

El estudio de la cultura organizacional no es un fenómeno tan reciente en la teoría de las organizaciones. Desde que Roethlisberger, Dickinson y Mayo (fundadores de la escuela de Relaciones Humanas), hicieron sus estudios en la planta de Hawthorne, se destacó el papel angular de los valores y creencias en el desempeño de los trabajadores. Posteriormente, Selznick subrayó la existencia de una estructura informal aludiendo a la presencia de “leyes no escritas” que regían el comportamiento de algunos subgrupos dentro de la estructura formal de la organización. De alguna forma, estos estudios fueron la plataforma desde la cual el estudio de la cultura de las organizaciones proliferó. Sin embargo, el auge en la propagación del concepto no se produjo sino hasta la década de los ochenta donde esta categoría fue ampliamente incorporada dentro del estudio de las organizaciones. Según Dávila y Martínez (1999), esta tendencia fue motivada por dos razones: a) el fuerte aumento de la competencia entre las empresas (especialmente la arremetida de la economía asiática) y la apertura de los mercados, y b) un cambio paradigmático en el mundo académico. En efecto, la orientación hacia la competitividad concitó un interés en el estudio de la cultura, toda vez que la cultura se consideró como una variable que explica el comportamiento social de la organización, pudiéndose manipular en función de los objetivos empresariales previamente planeados. Es en este contexto que surgieron las obras precursoras de autores como Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Smircich (1983), Wilkins y Ouchi (1983).

Por otro lado, en los círculos académicos tomaba fuerza la idea de estudios interpretativos para abordar los fenómenos sociales como una crítica a la tradición positivista y posturas objetivas, puesto que se aducía que estas explicaciones no daban descripciones realistas de un objeto de estudio con ribetes sociales y subjetivos. Asimismo, la incorporación de la metodología cualitativa se abrió paso dentro de los estudios de cultura organizacional (Alvesson, 1988).

En el mismo contexto, autores como Gómez Cabranes (1994), plantean la existencia de una serie de factores que explican el interés en la realización de estudios sobre cultura organizacional a inicios de la década del ochenta. Éstos se pueden dividir en factores de tipo económico-empresariales y de carácter sociopolítico.

Factores económicos-empresariales

- El éxito de las empresas japonesas y su expansión internacional: una de las explicaciones a este fenómeno apuntó a la naturaleza particular de la cultura japonesa que favorecía altos niveles de productividad del trabajo.
- La creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial impulsa la reflexión sobre la identidad corporativa. A partir de los años ochenta, las distintas firmas se esfuerzan en adaptarse ya no tan sólo a las exigencias inherentes al mercado, sino al exigente ritmo de cambio emanado desde la misma sociedad. Debido a los desajustes y desafíos que provoca este difícil proceso de adaptación, reflejado en la crisis de sectores tradicionales de producción y compañías consolidadas, surge la necesidad de examinar las características de la identidad corporativa con el propósito de hacer de enfrentar de manera más eficiente los constantes cambios.
- La aparición de compañías de excelencia que han basado su éxito en la existencia de una cultura empresarial sólida: los principios y valores impulsados por estas firmas escapa a los modelos tradicionales de gestión y administración empresarial. Si bien la maximización de utilidades sigue funcionando como columna vertebral de su razón de ser, ésta es sólo consecuencia de la puesta en práctica de valores que sustentan y dan sentido a la misión de la compañía.

Factores sociopolíticos

- La crisis del estado de bienestar favorece el redescubrimiento de espacios de solidaridad en la sociedad civil: la sociedad fuertemente caracterizada por el individualismo abre paso a la concurrencia de formas de participación ciudadana que se reflejan en diversas instancias de asociación. En función de lo anterior, se potencia la identificación de los individuos con realidades sociales que van más allá de la familia, por ejemplo, el trabajo

se considera como un ámbito de realización comunitaria y no como mero medio instrumental para la obtención de un estipendio. Por su parte, las organizaciones se hacen eco de este fenómeno, lo que se traduce en la necesidad de darle un sentido al trabajo mediante la implantación de valores que complementen las expectativas individuales con las aspiraciones empresariales.

- El aumento de la tendencia a concebir el éxito personal en términos de calidad de vida y ya no tan sólo a partir de los logros materiales: este ánimo generalizado se expresa en que los sujetos pertenecientes a una organización no entienden al trabajo sólo como una mera fuente de ingresos, sino también como una oportunidad de dar a conocer sus capacidades personales y aptitudes profesionales. Si los individuos ya no miden su satisfacción únicamente desde la óptica monetaria, las organizaciones deben abrirse a otros criterios de realización que incluyan otras variables.

6.3.2 Discusión sobre el concepto Cultura Organizacional

La teoría de la cultura de las organizaciones se ha concentrado en la sistematización de los valores, creencias y supuestos básicos que están presentes en toda organización, los patrones de comportamientos que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan el vínculo entre estas dimensiones y la práctica de los integrantes de la organización.

En este ámbito, uno de los antecedentes más remotos sobre definiciones de cultura organizacional se remontan a la hecha por Elliot Jaques (Denison, 1991, op. cit) sobre la cultura de una fábrica en 1951: “La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma”.

Un referente obligado en la conceptualización del término cultura organizacional y que retoma de alguna forma la definición antes citada, corresponde a Edgar Schein, considerado el padre de los estudios sobre cultura corporativa y principal teórico en el debate académico sobre el tema cultural en las organizaciones. Schein (1988) opina que la cultura es “el nivel más

profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas”. En este sentido, la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, es decir, son experiencias que se han sedimentado como soluciones históricas frente a problemas, lo que ha originado una visión compartida del mundo por los que las han vivido.

Asimismo, agrega el autor, la cultura implica dos elementos: a) nivel de estabilidad estructural del grupo puesto que la cultura es algo profundo y estable; y b) integración de los elementos en un paradigma mayor que implica rituales, clima, valores y conducta que se ligan en un todo coherente.

A esta definición de cultura organizacional esgrimida por Schein, Darío Rodríguez plantea que es posible hacerle el reparo que hizo Merton a los antropólogos funcionalistas, en el sentido de que sostener que la cultura consta sólo de respuestas que se han mostrado históricamente eficientes puede llevar a pensar que si un determinado rasgo cultural de la organización tiene cabida es porque es necesario y conveniente, por lo que resulta contraproducente intentar modificarlo. Estudios en esta línea han demostrado que algunas características culturales arraigadas en algunas sociedades son a veces dañinas para sus propios propósitos. Es por esta razón que Rodríguez ensaya una nueva fórmula de cultura organizacional desde el enfoque sistémico de N. Luhmann. Con ese ánimo revisionista propone la siguiente definición: “el conjunto de premisas básicas sobre el que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como indecibles e indecidas, es decir, como que ellas mismas no fueran producto de una decisión” (Rodríguez, 2001). En esta línea, la cultura es la explicación que la organización se da para su “estar en el mundo”; cambiará, por tanto, cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas en su devenir externo.

En términos globales, para Rodríguez (2001), las características principales de la cultura organizacional son:

- Varía constantemente.
- Su cambio es imperceptible para los que participan de ella.
- No puede ser cambiada por decreto.
- No es visible para quienes están dentro de ella.
- Sólo puede ser vista por medio de una intervención externa, lo que abre la posibilidad de su cambio pues se devela su contingencia, es decir, se ve como una posibilidad de ver las cosas y no como la única forma natural.
- A pesar de lo anterior, su modificación no es fácil ya que se considera la mejor opción de abordar las cosas. Sin embargo, es sólo una alternativa de selección posible.
- Un cambio cultural de la organización cambiará también su definición de estar en el mundo, y por consiguiente, las posibilidades que se abren o cierran desde él.

En otra ocasión, pero esta vez en conjunto con Marcelo Arnold y Carolina Bozzo, el mismo Rodríguez (1999) esboza la siguiente definición de cultura organizacional:

“El contenido cultural de la organización se genera a partir de los anudamientos – yuxtaposiciones, convergencias y divergencias, continuidades y discontinuidades- de experiencias compartidas (en torno a jefaturas, espacios físicos, rutinas, modalidades de trabajo, rituales y hechos diversos). Las interpretaciones de estas experiencias y su conservación se manifiestan a manera de recuerdos que subyacen –o se reviven- en las conversaciones y actividades organizacionales cotidianas”. Por esta razón, para los autores, la cultura no debe confundirse con apreciaciones subjetivas individuales, ya que la cultura es un conjunto de esquemas de distinciones colectivas que definen el “modo de ser” de la organización. Este “modo de ser” produce (y es producido) por el devenir histórico de la misma.

Maurice Thevenet (1992), basado en las ideas de Schein, describe a la cultura de una organización como un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales. Esta última noción es esencial para la cultura, pues representa una serie de conocimientos *a priori* que operan inconscientemente a la hora de actuar, analizar y decidir. “La cultura parte, pues, de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis”. Otras propiedades que destaca el autor son:

- Es compartida por los miembros de la organización.
- Opera de forma inconsciente.
- Ha permitido resolver y está aún resolviendo problemas: la cultura son respuestas aprendidas frente a problemas de integración interna y a los que impone el entorno.
- Es transmitida y socializada a los nuevos miembros.

Asimismo, la cultura presupone una concepción particular de las relaciones entre la empresa, el empleado y el sistema de valores incluido en la cultura, que constituye un factor dentro de esta relación. Así pues, la cultura integra a través de sus manifestaciones los patrones que aseguran su aprendizaje y mantenimiento, lo que trae como consecuencia un acoplamiento entre los valores de las personas y sus aspiraciones con el sistema de valores de la organización, es decir, la cultura estimula un estado de coherencia entre los objetivos personales y los valores organizacionales expresándolo en términos de calidad del trabajo y posibilidades o no de movilidad laboral.

Para Lucas y García (2002), la cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos por sus integrantes. Estos valores y creencias se reflejan en actitudes y conductas que están en la base de las estructuras y sistemas de gestión, así como también en las actividades propias de la vida cotidiana de la organización. “La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo”. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre las organizaciones ya que cada una evoluciona según sus procesos y *modus operandi* particulares que van determinando su identidad y trayecto histórico.

D. Denison afirma que la cultura de una organización se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que conforman los cimientos del sistema gerencial de la organización, así como también los procedimientos y conductas que los expresan y refuerzan. Estos procedimientos y ejes valóricos perduran porque poseen un significado para los miembros de la organización, constituyéndose a su vez, en estrategias de sobrevivencia que se mostraron eficaces en el pasado y que se cree funcionarán en el futuro como mecanismos de adaptación a la lógica imperante en el entorno.

En resumen, la mayoría de las investigaciones relativas al estudio de la cultura organizacional han destacado la importancia de los valores y creencias que se ubican en el corazón del sistema social de la organización. Los temas de interés más frecuentes han sido la tematización sobre la forma cómo las organizaciones más desarrolladas han consolidado esos valores y los comportamiento psicosociales que establecen para apoyar su permanencia y transmisión. Los valores y creencias dan origen a una serie de prácticas y procedimientos que generalmente se remiten a significados culturales y sociales, por lo tanto, es difícil de separar la comprensión de estas dos esferas si no se las dimensiona en función de las estrechas relaciones que las unen.

El sociólogo inglés Anthony Giddens ha estudiado la relación existente entre estructura social y sentido, sosteniendo que la estructura no se concibe si no se toma en consideración el significado que ella tiene para los sujetos consientes de la organización. Al extrapolar estos planteamientos hacia la cultura podemos verificar la misma operación, esto es, las creencias y valores y los procedimientos laborales concretos son las dos caras de la misma moneda.

Otro asunto ampliamente abordado es la relación entre la estrategia de negocios y cultura de la organización. Los estudios sobre esta temática (Ouchi, Deal y Kennedy, Peters y Waterman, Schein entre otros) destacan la hipótesis de que una cultura tiene inercia, esto quiere decir que una vez consignados los valores, significados compartidos y los patrones de conducta, estos principios permanecen vigentes hasta que una nueva fuerza los ponga en entredicho. De este tipo de situaciones sobresale la radicalidad de las teorías culturales en la conducción de cambios organizacionales planificados, diseñados para poner en marcha o adoptar una nueva estrategia de negocios.

Otra vertiente de los estudios culturales ha desviado su atención sobre la naturaleza simbólica de la vida organizacional y hacia la importancia de los sistemas de propósitos de las organizaciones. Esta corriente sostiene que a medida que los supuestos básicos comprueban ser significativos frente a la resolución de problemas, se crean estructuras organizacionales que reflejan y apoyan estos supuestos. Esto implica que una gerencia efectiva necesita del reconocimiento institucional de esta cadena de acontecimientos históricos y de la integración de los supuestos básicos con las funciones simbólicas de la gerencia y las actividades cotidianas. Lo

anterior ha dado origen a un nuevo modelo de liderazgo que subraya los aspectos simbólicos antes que los puramente funcionales y técnicos.

A partir de los hallazgos de los estudios de Denison, se puede adherir a la concepción de que una de las mejores contribuciones que un gerente o ejecutivo puede hacer a su empresa es la creación, alimentación y mantenimiento de una cultura organizacional sólida. Si bien la mayoría de los gerentes no considera crear una cultura propiamente tal, su liderazgo y acción ejecutiva van creando y reforzando valores claves. En este sentido, el primer paso para ser un gestor eficiente de cultura es considerar la creación de ésta como una tarea necesaria que abarque un conjunto de objetivos y no como un mero subproducto del negocio. Este desafío es un trabajo a largo plazo y un activo difícil de mantener, sin embargo, los frutos llegan porque la cultura es un sistema consensual de regulación dado y que actúa “por sí sólo”. El personal se acomoda a las expectativas generalizadas de comportamiento debido a que tiene interiorizado los valores de la organización y no porque exista un control burocrático externo que los vigile. Este escenario supone un sistema implícito de control social que puede liberar al gerente de las tareas constantes de supervisión administrativa. Por lo tanto, cuando el sistema empieza a autorregularse espontáneamente, el ejecutivo puede enfocar su quehacer en actividades que se muestren más productivas.

6.3.3 Utilidad y pertinencia del estudio cultural de una organización

Según Samuel Husenman (1987), la utilidad de un análisis sobre cultura organizacional se expresa en cuatro puntos que resultan importantes en la gestión eficiente:

- Permite comprender y predecir las secuelas que tendrá la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. En efecto, las estrategias de gestión deben estar en la línea de la cultura asumida ya que una incoherencia en este terreno provocaría desajustes que abortarían el éxito de las iniciativas impulsadas.
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio organizacional interno.
- Determina las coordenadas del clima social posible dentro de una organización, definiendo el tipo de vínculos sociales entre sus miembros.

- Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene a la organización, y a través de él, incidir en los sistemas de recompensas más acordes a los lineamientos culturales existentes.

Por su parte E. Schein (1988) también aporta con algunas razones por las cuales la cultura de una organización debe ser entendida mejor:

- Las culturas corporativas son fenómenos visibles y tangibles que tienen un impacto real y profundo en las dinámicas organizacionales.
- La cultura tiene una importante incidencia en la eficiencia empresarial y el rendimiento individual. Además, los comportamientos sólo tendrán significado a la luz del entendimiento cabal de la cultura de la empresa. En cuanto a la eficiencia organizacional, la cultura puede influir, por ejemplo, en la adopción de nuevas estrategias de desarrollo corporativo, en los procesos de fusión, adquisición y/o diversificación, adopción de nuevas tecnologías, problemáticas intergrupales, procesos de socialización y productividad.
- Debido a la ambigüedad que ha presentado la determinación del concepto, es menester delimitarlo claramente para tener un marco común de referencia para su análisis y uso práctico.

6.3.4 Funciones de la cultura de una organización

Función simbólica: fuente de sentido

La cultura ilumina, y en gran parte explica, el significado de la realidad organizacional, dotando de sentido las prácticas, roles y metas que persiguen sus miembros. Por lo tanto, no es posible comprender las razones de los comportamientos sin atender a sus fundamentos valóricos y modelos de realidad que les subyacen, así como el grado en que estas esferas están difundidas y asimiladas por una cierta parte de la organización.

Función instrumental: bases para la estrategia empresarial

“La cultura en las organizaciones es un factor de adaptación al entorno, que facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos” (Lucas y García, 2002). En este sentido, la cultura se concibe como un recurso que la empresa debe administrar para la consecución de sus metas. Más concretamente, el vínculo de la cultura con los fines económicos de la empresa se plasma en mecanismos que estimulen la motivación y alineamiento de los empleados con los objetivos productivos. Ahora bien, para poder gestionar operacionalmente la cultura organizacional es preciso establecer las variables relevantes y encontrar relaciones que la ligen a determinados objetivos de la actividad económica. Con respecto a este punto, Robbins (2001), identifica algunas variables estratégicas de la cultura de una organización:

- Innovación y adaptación de riesgos.
- Atención a los detalles.
- Orientación a los resultados y no a los procesos.
- Orientación al equipo y no al individuo.
- Carácter emprendedor y competitivo.
- Orientación al crecimiento.

En una línea similar, Hax y Majluf afirman que en alguna medida, la cultura de una organización condiciona todos los elementos de su marco de gestión estratégica, dentro del cual se encuentra la configuración básica de su estructura organizativa. Es decir, los autores enfatizan la concordancia entre cultura, estrategia y estructura organizacional para optimizar la eficiencia de la organización: “La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en los valores consensuales” (Rodríguez, 2004, op. cit). Para lograr esto se debe implementar, difundir y grabar en la cultura una visión de la empresa que conlleve la definición de los objetivos específicos de la organización. Asimismo, la estrategia global de gestión debe apoyarse en una cultura profundamente arraigada a lo largo de todo el proceder organizacional, puesto que ésta garantiza la identidad de la organización y la transmisión de las creencias, las normas y los procedimientos a los miembros actuales y nuevos, asegurando que sus conductas se dirijan en la dirección de los cursos estratégicos globales.

Otro autor que centra su atención en la influencia que ejerce la cultura de una organización sobre la eficiencia de sus procesos es D. Denison, quien advierte que una cultura sólida con frecuencia es un rasgo de una organización exitosa ya que ayuda a sus miembros a adaptarse al medio social, a orientar sus acciones y reforzar las metas. De la misma forma, las ideologías, símbolos y convicciones comunes que impulsa la cultura es un factor que incide considerablemente sobre las organizaciones en términos de rendimiento y eficiencia tanto de sus miembros como de sus resultados globales.

Para explicar cómo se da este proceso, Denison (1991) plantea cuatro principios que estarían en la base de la relación entre cultura y eficiencia y que él denomina hipótesis:

1. Hipótesis de la participación: la idea central es que la efectividad de la organización es una función del nivel de participación y compromiso de sus miembros, por lo que altos grados de participación generan un mayor sentido de propiedad y responsabilidad.
2. Hipótesis de la consistencia: los planteamientos más conocidos en esta corriente señalan que una cultura sólida tiene un impacto positivo sobre la efectividad. Asimismo, el sistema de valores, creencias y símbolos compartidos y comprendidos por los integrantes de la organización también tiene implicancias positivas en las funciones de consenso y conformidad con las prácticas laborales valoradas, además de influir en la coordinación de las actividades entre los miembros.
3. Hipótesis de la adaptabilidad: mientras que las dos hipótesis anteriores se remiten al plano interno de la organización, el factor de la adaptación se refiere a la relación de la organización con su medio ambiente. En este sentido, el autor identifica tres aspectos de la adaptabilidad que tienen impacto sobre la eficiencia: a) la habilidad de percibir y responder al ambiente externo; b) la capacidad para responder a las aspiraciones e intereses internos de las diversas fracciones de la estructura corporativa, y c) la habilidad para reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que posibilitan la adaptación de la organización.
4. Hipótesis de la misión: este último elemento hace hincapié en el valor que adquiere una definición compartida de la función y propósitos de la organización. La mayoría de los teóricos que han tratado este tema han coincidido en que la misión tiene dos influencias

principales sobre el funcionamiento de la empresa: la misión da sentido y razones no económicas que recalcan los motivos por los cuales el trabajo de la compañía vale la pena; y en segundo lugar, ofrece dirección y metas claras que sirven para conducir el curso de las acciones de los integrantes y de la organización en sí.

Función estabilizadora: factor de integración y coordinación

La cultura constituye un factor que induce la cohesión interna, contribuyendo a la fluidez de los procesos funcionales de la organización debido a que reduce el tráfico innecesario de conductas o procedimientos que obstaculicen el logro de las metas. “En la medida en que la cultura implica valores asumidos personalmente, elimina la necesidad de supervisión estricta o de continuos incentivos” (Lucas y García, 2002). De esta forma, la cultura también adquiere un papel de estabilidad institucional de la organización, pues evita recordar constantemente las normas y modos de hacer debido a que establece canales de información sistémicos (narraciones, procedimientos, etc) que aseguran su cumplimiento. Empero, también, la aceptación de la cultura como la forma única y profundamente arraigada de ver las cosas puede ser contraproducente a las necesidades de adaptación frente a cambios gatillados desde el entorno.

Sobre este último punto, E. Schein (1988) va un poco más lejos al detallar los principales mecanismos que permite a la cultura integrar los procesos organizacionales internos para asegurar la adaptación y supervivencia de la organización a su medio externo:

- Formación de un lenguaje común y de categorías conceptuales: para desenvolverse como un grupo afiatado los miembros deben tener un lenguaje común que les ayude a interpretar universalmente los sucesos.
- Consenso sobre los límites grupales, criterios de inclusión y exclusión: son los principios que le dicen a una persona si está o no integrada al colectivo social.
- Estratificación, criterios para definir las cuotas de influencia y poder: es el establecimiento de un orden jerárquico y las reglas que dictan su obtención, mantención o pérdida.

- Relación entre pares, consenso en los criterios sobre intimidad, amistad y amor: normas sobre trato entre iguales y sobre el modo cómo orientar la confianza y relaciones interpersonales hacia el logro de las metas.
- Consenso sobre los criterios de aplicación de recompensas y castigos: sistema de sanciones para la obediencia o no a las reglas, así como la forma de administrar los incentivos o castigos.
- Religión e ideología: la religión da orientaciones de acción ante situaciones ambiguas, inciertas o amenazantes. La ideología es una serie de valores capaces de prescribir la forma de actuar en ámbitos de difícil explicación, ya sea al interior de otros grupos o frente a entorno.

En general, el tener todos estos aspectos resueltos permite, fundamentalmente, reducir la ansiedad de las personas cuando encaran situaciones difíciles, lo que les facilita abocarse a la realización de las actividades productivas para las cuales fueron incorporados.

Función de adaptación externa

Respecto del medio externo, Schein (1988) plantea que la cultura se encarga de solucionar los desafíos que le impone el entorno a la organización por medio de mecanismos que crean las condiciones para una convivencia equilibrada y armónica entre ambas esferas. Así pues, la cultura corporativa ayuda a despejar las siguientes problemáticas:

- Establece un consenso sobre la misión central de la empresa, sobre sus objetivos primordiales y funciones manifiestas: todas las empresas deben definir un sentido compartido sobre su problema de supervivencia. En general, en las compañías esta definición adquiere ribetes económicos de mantenimiento de productividad y crecimiento. Asimismo, la respuesta sobre cómo sobrevivir implica un cálculo racional de las oportunidades que ofrece el entorno, así como de las actividades internas congruentes con los propósitos considerados.
- Acuerdo sobre las metas operacionales derivadas de la misión: es la determinación de mecanismos y herramientas operativas que permitan traducir algo tan abstracto y general

como la misión a objetivos concretos relacionados con la producción de un bien o la prestación de un servicio.

- Consenso sobre los medios: es la delimitación de los medios aplicados para el logro de las metas, como por ejemplo, la estructura organizacional que se adoptará, los sistemas de recompensas, la división del trabajo y el sistema de autoridad.
- Define criterios para medir los resultados: son las medidas que se llevarán a cabo para ponderar el cumplimiento de las metas y el nivel de rendimiento presupuestado.
- Determina las estrategias o reformas correctoras que conviene aplicar en el caso que no se estén cumpliendo las metas.

6.3.5 Beneficios y limitaciones de la Cultura Organizacional

Beneficios

Identidad antes que un modelo universal

Toda empresa dispone de una identidad, de una personalidad particular que la distingue del resto de las compañías. Esto es, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de la teoría organizacional (sector económico, tecnología, tamaño y grado de centralización), se distinguirán según la identidad que posea cada una. “Esta evidencia de una identidad empresarial se opone de hecho a numerosas prácticas comunes que tienden a proponer a las empresas modelos a imitar” (Thevenet, 1992). En efecto, una identidad sólidamente establecida prescinde de modelos de gestión a evocar.

La identidad se concibe no únicamente desde comportamientos superficiales, “sino que es el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los más eficaces; por lo tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad” (Thevenet, 1992).

Coherencia antes que norma

Razonar en términos culturales implica modificar ciertos criterios de apreciación. Comúnmente, la búsqueda de soluciones y evaluación de resultados se hace con referencia a normas que delimitan los estándares de calidad o éxito. “El estudio cultural hace mayor hincapié en la coherencia de las decisiones tomadas y en los resultados obtenidos en relación a la cultura y la identidad empresarial” (Thevenet, 1992). Por lo tanto, reafirmando lo antes mencionado, desde el enfoque cultural no existen modelos normativos a imitar, sino una coherencia que mantener entre las estrategias de desarrollo humano y las estructuras de gestión del *management*.

Cultura e inmovilismo

La cultura no es un estado estático, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso constante de aprendizaje en función de las reacciones de la organización ante nuevos contextos del entorno. “Disponer de una cultura sólida no implica una actitud de inmovilismo, sino que reduce el campo de las posibles evoluciones. Realzar los rasgos dominantes de la propia cultura no impedirá el cambio, pero limitará las oportunidades de llevarlo a cabo: es el beneficio y límite de la gestión” (Thevenet, 1992).

Límites

Riesgo de aislamiento

Si bien la coherencia permite un ajuste virtuoso entre la cultura y las metas de producción, y es un patrimonio que se debe vigilar frecuentemente, existe el peligro que se transforme en una cortapisa para los intentos de impulsar cualquier cambio o innovación, es decir, cuando la coherencia se defiende como una identidad indeformable se corre el riesgo que ésta no sea flexible a los procesos de adaptación al medio ambiente.

Riesgo de egocentrismo

Cuando se estudia excesivamente la propia cultura de la organización se puede caer en un egocentrismo que se niegue a reconocer las falencias que salen a flote en un análisis más profundo de la realidad cultural. “Nos damos cuenta que es preciso superar este estadio narcisista para descubrir las características culturales, que no siempre corresponden a la imagen ideal que la empresa tiene de sí misma o que quiere irradiar” (Thevenet, 1992).

Cultura buena o sólida

La organización, en primer lugar, debe disponer de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de integración interna y de adaptación externa. En este sentido, la cultura se constituye en una ayuda u obstáculo para resolver nuevos desafíos, de modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino en hacer que ésta obtenga resultados.

6.3.6 Niveles de análisis y de expresión de la Cultura Organizacional

Hoy y Miskel (1996) plantearon un modelo con tres niveles que escala desde uno superficial hasta otro más profundo.

1. Normas compartidas: son expectativas informales de comportamiento que se expresan en la cotidianeidad de la experiencia. Estas normas de conducta son diseminadas por medio de historias y ceremonias que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización.
2. Valores compartidos: son concepciones de lo que es deseable; definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. Sobre este punto, Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, hacen un matiz al diferenciar los valores compartidos de los aceptados. Los valores compartidos provienen de aspectos demográficos que comparten los miembros de la organización; mientras que los valores aceptados se refieren a aquellos relativos a la actividad o trabajo desarrollados por la organización y no a un valor abstracto como usualmente se usa.

3. Cultura como supuestos tácitos: es el nivel de mayor profundidad de la cultura. Es la visión de mundo que es compartida por los participantes de la organización. Son premisas abstractas (sobre la naturaleza humana, sus relaciones, el entorno, la verdad y la realidad) que se dan por hecho y no se cuestionan. Representan la forma de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto organizacional.

Por su parte, Thevenet sentencia que existen tres niveles de cultura que mantienen una estrecha interacción y que no pueden tratarse aisladamente el uno de los otros:

1. Cultura externa o del medio en que opera la organización: puede ser nacional, regional o local.
2. Subculturas de la organización: para Sainsaulieu la empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y de las interpretaciones de éstas.

Thevenet aclara que la formación de subculturas no responde a procesos conducidos o controlados por la dirección de la empresa, por lo que sus lógicas no tienen necesariamente relación directa con las estrategias internas de la compañía. Por otro lado, el autor identifica algunas variables que agrupan a los empleados de una organización según sus percepciones de la realidad:

- Formación profesional.
 - Actitud con respecto al trabajo.
 - Localización en la estructura organizacional.
 - Historia común.
3. La cultura de la empresa tomada como entidad, el grupo social en su totalidad con fronteras bien delimitadas: son los rasgos que agrupados, definen al conjunto de la empresa. La constatación de estos principios generales de la realidad empresarial no quiere decir que ellos provoquen las mismas reacciones en el conjunto de sus integrantes. La cultura se compone más bien de fuertes tendencias representativas del

colectivo en su globalidad, “lo que significa que el criterio de pertenencia al patrimonio cultural no se mide únicamente por el nivel de acuerdo entre los distintos miembros de la organización, sino también por el impacto de la característica cultural sobre el funcionamiento organizativo” (Thevenet, 1992). Lo anterior significa que la cultura es la de la empresa y no la de los individuos, algo así como que la cultura es más que la suma de las partes que la conforman.

6.3.7 Perspectivas dentro de la Cultura Organizacional

Postura ante la opción paradigmática

Otro tema fundamental que se encuentra en el centro de la discusión sobre las organizaciones se remite al tratamiento de cuestiones ontológicas, esto es, cómo se incorpora la cultura al ser de la organización. En este marco, se pueden encontrar dos posiciones: aquellos que sostienen que la organización posee una cultura y otros que plantean que la organización es cultura.

Smircich (1983) aduce que el concepto cultura se puede utilizar de dos formas:

- a. Como variable: la cultura es un elemento que la organización *tiene*, por lo que es posible manejarla con fines prácticos. En esta corriente, los estudiosos adhieren a una concepción de la realidad social definida en términos de categorías objetivas y funcionalistas. A este movimiento Smircich lo denominó orgánico o mecánico.
- b. Como “metáfora fundamental”: parte del supuesto de que la organización *es* cultura. Aquí el interés radica en estudiar la complejidad social de la organización mediante su interpretación. A esta tendencia Smircich la designó como simbólica o cognitiva. Por su parte, para Hofstede y sus colegas, esta concepción lleva a considerar a la organización holísticamente e intangible.

Al igual que Smircich, Alvesson (1993) hizo la distinción entre el ser o tener cultura. Siguiendo su razonamiento, se pueden establecer dos posturas:

- a. Como “herramienta”: es una visión “ofensiva” de la cultura como instrumento para maximizar la eficiencia organizacional. La cultura es vista como una herramienta para promover acciones administrativas más eficaces.
- b. Como “trampa”: representa la versión “defensiva” del término que ve a la cultura como una cortapisa para la racionalidad económica y la eficiencia. Por lo tanto, el desafío es fomentar un entendimiento más comprensivo y una reflexión crítica de la vida organizacional.

Schultz indica que si bien estas posturas parecen ser opuestas, comparten una serie de rasgos, como por ejemplo: el supuesto de que la cultura es un patrón de significados, que se da por hecho, que es inventada e invisible, que es la única identidad común en la organización y que dirige el comportamiento de sus miembros; por lo tanto, la utilidad del concepto es el mismo, a saber: establecer control y efectividad organizacional.

M. Thevenet plantea que la elección por una u otra perspectiva no cambia sustancialmente el contenido de la cultura (o al menos los materiales básicos con los cuales el investigador la develará), sino más bien, cada postura conlleva distintos procesos metodológicos y analíticos de interpretación. Al contrastar estas posiciones, se tiene que en la corriente donde se considera que la organización tiene cultura se establece un análisis basado en conceptos de variable-sistema o de esquemas funcionales; mientras que en la noción donde la organización se concibe como una cultura priman los métodos antropológicos o etnográficos de investigación.

Al igual que Thevenet, Dávila y Martínez (1999) subrayan las implicancias metodológicas que subyacen a la adopción de uno u otro punto de vista. En este sentido, ilustran gráficamente los marcos de análisis propios de cada uno de estos ángulos:

Definición	Paradigma	Manifestación	Practicidad	Metodología	Segmentación	Apertura
Supuestos tácitos → Símbolos ↗ Valores ↘ Artefactos →	Organización <i>es</i> cultura → No funcional	Subjetiva → Anclada en la conciencia de los actores	Anti administración →	Cualitativa	Una → ↘ Múltiple →↘	Interior Exterior
	Organización <i>tiene</i> cultura → Funcional	Objetiva → Anclada en las estructuras objetiv	Pro administración →	Cuantitativa	Una → ↘ Múltiple →↘	Interior Exterior

Postura ante la manifestación¹

Para Hatch la cultura está formada por cuatro elementos (uno más que los tradicionales), estos son: artefactos, valores, supuestos y símbolos. Éstos últimos son definidos como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan. A su vez, estos elementos están interrelacionados mediante cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación. Al mantener como elemento cultural a los supuestos y agregar los símbolos y el proceso de simbolización, Hatch incluyó la perspectiva subjetiva como parte del estudio de la cultura organizacional. En la otra cara, al mantener los artefactos unidos al proceso de simbolización incluyó la dimensión objetiva en relación a la cultura.

¹ Para una visión más completa en este ámbito ver apartado anterior.

Postura ante la practicidad

De acuerdo a Wilkins y Ouchi, la definición utilitaria de cultura promueve la medición de las actividades en función de costo-beneficio, lo que hace imperativo el desarrollo de sistemas de control organizacional que permitan al comportamiento colectivo confluir hacia la consecución de los objetivos. En este contexto, Ouchi identificó tres mecanismos de control dentro de la organización: el mercado, la burocracia y el clan. Los dos primeros emanan del control racional del mercado y de las reglas formales de la organización. En contraste, el clan esta determinado por aspectos sociales de control. Para que esto suceda, es menester que exista un permanente contacto y afiliación de los sujetos al aparato organizacional; además, es necesario que los miembros consideren al clan como la formación que mejor se ajusta al modo como se organiza su trabajo. Para que este ánimo se vea reflejado en un aumento de la eficiencia de la organización, es necesario también que las personas sientan que la pertenencia al clan conlleva beneficios grupales, siendo la única forma de canalizar los esfuerzos para la concretización paralela de las aspiraciones individuales. Cabe señalar que, para Ouchi, la formación de las condiciones para que el grupo se establezca como control social va de la mano de factores como el tiempo y el contexto. Por ejemplo, es probable que el clan sea más efectivo en ambientes dinámicos y de alta incertidumbre.

Postura ante la segmentación

Esta discusión somete a evaluación la existencia de una única cultura en la organización, o bien, la presencia de una fragmentación de ésta que implique la formación de subsistemas con sus correspondientes culturas peculiares.

Van Maanen observa que tanto los procesos de socialización organizacional como la cultura de la profesión a la que se pertenece, eran, entre otros factores, lo que condicionaban la formación de subculturas dentro de las organizaciones. Por su parte, Sackman descubrió que no era la estructura orgánica de la organización la que definía la formación de subculturas, sino que lo era las percepciones que los miembros tenían sobre su función profesional y sus responsabilidades asociadas.

En un reciente estudio de Schein se pueden identificar la existencia de tres subculturas en las organizaciones: operadores, ingenieros y ejecutivos, relacionados con la capacidad de las organizaciones hacia el aprendizaje. Estas culturas se rigen por principios culturales diferentes que han sido aprendidos de los contextos donde se desenvuelven sus integrantes: la estructura tecnológica de la ingeniería y la estructura financiera capitalista de los ejecutivos.

Estos hallazgos sugieren que la conformación de subculturas no sólo debe basarse en la coordinación racional de las actividades sino que debe concentrarse en las percepciones de las funciones y actividades. En este sentido, se pone mayor énfasis en los procesos culturales antes que en sus elementos.

Postura ante el grado de apertura

Lammers y Hickson (1987) distingue formas organizacionales en base a rasgos culturales distintos:

- Tipo latino: alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles y conflicto en áreas de incertidumbre (Francia, Italia y España).
- Tipo anglosajón: mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas (EEUU, países escandinavos e Inglaterra).
- Tipo tradicional: liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales de los informales (países latinoamericanos).

6.3.8 Enfoques teóricos sobre la cultura de una corporación

R. Lessem distingue cuatro enfoques para abordar los fenómenos culturales dentro de las compañías.

El sistema primario

Desde esta perspectiva, “cultura es el cuerpo de *creencias consuetudinarias*, formas sociales y acuerdos materiales que constituyen, como conjunto inequívoco, la *tradición* de un grupo” (Lessem, 1990).

En la cultura primaria, los valores comunes son la roca madre de la cultura corporativa; son el fundamento de la filosofía organizacional para alcanzar los objetivos. En este ámbito, los valores son generadores de sentido que guían los objetivos generales y los comportamientos colectivos necesarios para el logro de éstos. A partir de estos valores se constituyen los héroes que encarnan la cultura, se construyen los mitos, los rituales y las ceremonias de las culturas.

Según T. Deal y A. Kennedy, los valores compartidos deben cumplir ciertos requisitos para que tengan consecuencias efectivas en la conformación de conductas que ayuden a gestionar el recurso humano hacia el éxito de las metas. Estas propiedades son:

- Significar algo, es decir, representar una filosofía clara y explícita respecto a los lineamientos que pretende llevar a cabo la gerencia.
- Ser conocidos y compartidos por todos los trabajadores empleados en la empresa.
- Ser constantemente reformulados y afinados por la gerencia para que se adapten a los vaivenes sociales y económicos externos a la compañía.

Por otro lado, la cultura primaria necesita de una red cultural que la mantenga vigente y que apoye su desarrollo. La red cultural es un entramado de agentes sociales y culturales que facilitan la presencia y expansión de la cultura corporativa a cada una de las instancias organizacionales. Estos agentes son portadores personalizados de los valores culturales y sus

acciones se dirigen a mantenerlos estables frente a cualquier desviación o no seguimiento de ellos. Algunos de estos agentes son los héroes, los llamados sacerdotes, los narradores, etc.

El enfoque racional

Este punto de vista plantea que “la cultura es el modelo completo de comportamiento humano que depende de la capacidad de *aprender* y transmitir *conocimiento* de generación en generación a través del empleo del *pensamiento abstracto*” (Lessem, 1990).

En general, el enfoque racional subraya la importancia de los supuestos intrínsecos de la organización acerca del hombre y su ambiente, relacionándolos especialmente con las actitudes y los valores del personal. En efecto, el enfoque racional se basa en individuos funcionalmente diferenciados que trabajan dentro de una organización estructuralmente integrada. Más específicamente, desde un punto de vista racional, la cultura organizacional se cimienta en áreas conceptuales diferentes. La primera de ellas es la esfera de los valores y la ética de la gestión; la segunda es la ideología de la organización; y la tercera es el comportamiento de la organización. Mientras el primer y tercer aspecto se centran, principalmente, en la uniformidad cultural; el segundo ámbito se refiere a la diversidad de la cultura.

Respecto a los valores y la ética empresarial, se considera que la gestión de las organizaciones además de ser eficiente y efectiva, debe ser también ética y útil. En este marco, se destaca el aporte del sociólogo norteamericano Philip Selznick que relaciona el papel del líder con el proceso de conformación de los valores. Este autor plantea que la eficiencia organizacional implica pasar de una consideración técnica y neutral de las personas a considerarlas participantes y miembros que poseen identidad, sensibilidad y compromisos particulares. En esta línea, el rol del líder es crear la instancia de transformación del potencial humano y tecnológico en un organismo unitario que encarne valores nuevos y duraderos.

En otro punto, Selznick subraya que este paso de una dimensión instrumental a otra dimensión valórica es lo que caracteriza la conversión de las organizaciones en instituciones. Esto es, las organizaciones son, además, fuentes de gratificación personal y vehículos de integración para el grupo. Cuando el proceso de institucionalización se impregna en todos los

ámbitos organizacionales, le otorga a la organización un carácter específico y propio que sobrepasa la mera coordinación y estructuras formales. Asimismo, la institucionalización cultural de una organización se expresa en mecanismos de control social y una unidad de perspectiva de acción que deriva en una comunidad de interpretación compartida y de compromisos comunes respecto a valores. Cuando todos estos factores concurren de manera apropiada se convierten en base de creación interactiva, de participación significativa y de innovación constante. Por consiguiente, la institucionalización de una organización conlleva la imbricación en ésta de valores que la dotan de un eje de integración que estructura a los diversos grupos hacia la realización de objetivos comunes; que les otorgan un sentido de identidad corporativa basada en una cohesión interna emanada de compromisos transversales, y que les provee a los miembros de una red de cooperación que apoya la toma de decisiones.

En cuanto a la ideología de la organización, el fundador de este enfoque –el psicólogo social norteamericano Roger Harrison- sostiene que la ideología es el carácter subyacente de la organización, ya esté basado en el poder, la función, la tarea o la persona. Más tarde, Charles Handy profundizó los aportes de Harrison al identificar las ideologías de las organizaciones con las culturas, específicamente en su énfasis en los procesos de adecuación cultural, esto es, la adopción de distintos estratagemas culturales que combinen los cuatro tipos de cultura (de poder, de función, de tareas y de personas) según el lugar y momento determinado. En otras palabras, Handy señala la necesidad de adecuar la cultura a la volatilidad de las circunstancias, ya que la mixtura de la influencia del poder, la importancia de las funciones, tareas y personas dan como resultado la formación de distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos que funcionarán con éxito o no según el marco organizacional donde se apliquen. Para incorporar tal o cual estilo, las organizaciones deben resolver las problemáticas asociadas a cada una de estas culturas, esto es, cómo se debe ejercer la autoridad (poder), cómo deben administrarse los roles (funciones), cómo debe organizarse el trabajo (tareas) y cómo deben incentivarse a las personas (personas).

Finalmente, en el ámbito del comportamiento organizacional se subraya el aporte del psicólogo Edgar Schein que se centra en las características más profundas y abstractas del comportamiento humano. Tal como ya se mencionó, este autor define cultura remitiéndola a los supuestos troncales más arraigados dentro de las creencias de una organización. Estos supuestos

operan de forma inconsciente, como algo que se “da por hecho” y que determina la visión de la organización de sí misma y de su entorno.

El enfoque evolutivo

A partir de esta visión, “cultura es el *arte* o el hecho de *cultivar*; el acto de *evolucionar* por medio de la educación, la disciplina o la experiencia social; la ilustración y excelencia de *gusto*, adquiridos por medio de preparación *estética* e intelectual” (Lessem, 1990).

La perspectiva evolutiva de la cultura se ocupa de la evolución de la organización en todo su desarrollo biográfico, incluido su personal, sus productos y su nicho de mercado. R. Lessem hace un analogía entre la evolución de una organización con el crecimiento de un árbol. Así pues, el primer paso en el proceso de evolución de una empresa implica el establecimiento de una idea (semilla) dentro de un entorno determinado (terreno); con el tiempo la idea se va consolidando al arraigarse en una identidad corporativa (raíces) que lleva a la formación de una estructura organizacional (tronco), adquiriendo un carácter (ramas) y realizando un producto (frutos). Todo este proceso se encuentra entrelazado por la consecución de cuatro fases evolutivas. La primera etapa consiste en la *iniciación*, donde la organización se concibe como un todo corporativo, confundiendo a las personas con la estructura organizativa en sí. A medida que se complejizan los procesos y se van agregando nuevas funciones al entramado organizacional se dificulta el control y gestión de las tareas, lo que deriva en una crisis del negocio. Ante esto sobreviene una segunda fase caracterizada por la *consolidación* de la empresa, en el entendido que se especializan y jerarquizan las funciones seccionando el proceso de toma de decisiones para hacerlo más fluido y eficiente. Posteriormente, al aumentar el crecimiento de la organización se produce otra crisis relacionada con la falta de motivación, integración e innovación que conducen a un estancamiento organizacional. De esta forma, en la tercera fase se trata de *renovar* los procedimientos a través de una interdependencia y retroalimentación que apoye el proceso de toma de decisiones. Empero, a medida que crece la interdependencia, la organización pierde la coherencia e identidad; es menester una *transformación* de la vieja tecnología y de la organización misma incorporándole una nueva visión que rescate las raíces originarias de la empresa, pero que implique el descubrimiento de un desafío organizacional más vanguardista.

En resumen, para Lessem (1990) la evolución corporativa posee los siguientes rasgos:

- Se produce a lo largo de una serie de fases.
- Es fundamentalmente discontinuo.
- Dentro de cada fase suele dominar una estructura determinada.
- Las fases se hacen progresivamente más complejas; a una estructura nueva no se suma una vieja, más bien se produce un cambio dentro del nuevo modelo de relaciones.
- El desarrollo evolutivo es irreversible.

El enfoque metafísico

Desde esta perspectiva “cultura es un compendio de conocimientos, creencias, supersticiones, normas morales, religión, leyes, costumbre y arte” (Lessem, 1990).

Harrison Owen es el autor que más ha contribuido a describir la transición de una cultura corporativa de un estado de inmediatez primaria a un estado de espiritualidad invisible. En este sentido Owen plantea: “No se trata de que las organizaciones se hagan más espirituales, sino de reconocer que las organizaciones, en esencia, son espíritu y, en consecuencia, llevan a cabo la importante tarea de cuidar, de forma inteligente e intencional, ese elemento crucial y esencial” (Lessem, 1990, op cit). El enfoque metafísico de la cultura procura generar y mantener el espíritu de ésta con el fin de transformarlo y encauzarlo en energía material. La cultura metafísica impulsa una transformación organizativa innovadora en el entendido que crea el potencial de cambiar las cosas y las personas.

En cuanto a su contenido, la cultura metafísica consta de tres aspectos: la elaboración de una política, la formulación de la estrategia y la gestión de operaciones. El primer punto se refiere al aprendizaje de un nuevo lenguaje que exprese de manera verbal y no verbal los preceptos culturales. Algunos de estos medios comunicativos son el mito, el ritual, la liturgia, los pactos, etc. El segundo requerimiento para constituir una cultura metafísica es la constatación de una estrategia que transforme el espíritu en materia o energía. Finalmente, y en términos operativos, la cultura metafísica debe ser capaz de descubrir, difundir, representar y revelar

tanto las historias originales como las derivadas del espíritu/energía de la organización. Este es el mecanismo que permite a la organización intervenir directamente en la realidad para propiciar la transformación efectiva. Más detalladamente, esto se consigue a través de la narración colectiva de historias.

6.4 Cultura organizacional latinoamericana y chilena

6.4.1 Relación de la cultura de una organización con el contexto cultural societal

La organización concibe a la sociedad como su entorno inmediato más amplio ya que esta esfera se constituye en un importante proveedor de sus premisas. Esto quiere decir que la organización es absolutamente permeable y coherente con la cultura social donde se inserta, lo que implica que las premisas de decisión tanto del entorno interno como el externo quedarán registradas en la cultura de la organización. Por ejemplo, en una empresa internacional inserta en Chile, los trabajadores arrastrarán consigo costumbres laborales propias de la cultura chilena. Este hecho, por evidente que parezca, trae consigo dos desafíos importantes para la organización: por un lado, hacer frente a las dinámicas culturales del modo de trabajo local; por otro, orientar y adaptar estas costumbres a los principios internacionales que intenta impulsar e implantar la compañía en todas sus filiales alrededor del mundo. En efecto, las organizaciones no obtienen todas sus premisas de la sociedad donde se desempeñan, pues parte importante de ellas proviene del quehacer propio de la organización, de su propia historia. Siguiendo con el ejemplo, las organizaciones que representan filiales de empresas transnacionales también tendrán premisas culturales que se remitirán a la cultura extranjera de esas compañías.

Según Darío Rodríguez, Marcelo Arnold y Carolina Bozzo (1999), esto no quiere decir que exista un correspondencia causal directa entre el estilo cultural emanado de la casa matriz de la compañía transnacional y su expresión territorial, sino que, “es la interpretación de tales condiciones –algunas imaginarias y otras resultantes de la experiencia propia- hecha por miembros locales, es decir, por trabajadores chilenos, la que debe ser considerada en este punto. Lo importante es que estas interpretaciones –en las que se entrelazan experiencias con emociones, hechos reales con imaginarios- constituyen el telón de fondo que apoya o rechaza,

canaliza o reinterpreta, potencia o aminora, las propuestas organizacionales en que pudiera estar empeñada la compañía”.

6.4.2 La Cultura Organizacional Latinoamericana

Según Rodríguez (2001) el modo de ser latinoamericano en sus relaciones laborales está delimitado por las siguientes características:

- Paternalismo: los trabajadores latinoamericanos intentan establecer relaciones paternalistas y proteccionistas con sus superiores.
- Respeto: los trabajadores latinos demandan y ofrecen respeto como un valor de gran importancia, tanto en las relaciones con sus pares como con sus jefes.
- Desconfianza ante lo desconocido: de esto se desprende una actitud expectante y pasiva frente a cualquier situación que no esté medianamente clara.
- Individualismo.

Para determinar los rasgos específicos de la cultura laboral de las empresas latinoamericanas, el autor establece un cuadro comparativo que permite resaltar las características peculiares de estas sociedades.

Tabla comparativa intercultural

Dimensiones organizacionales	Modelo occidental	Modelo japonés	Modelo latinoamericano
Reclutamiento	Sistema de reclutamiento universalista basado en la racionalidad técnica.	Particularista (por ejemplo se busca al personal en la mejor universidad), seguido por un proceso de adscripción y capacitación laboral.	Particularista (entre contactos conocidos) y basado en una racionalidad técnica.
Tipo de relación	Impersonal, donde la racionalidad y funcionalidad determinan las expectativas de	Personal, donde las relaciones cercanas están institucionalizadas en el aparato formal de la organización.	Personal, sin embargo, este tipo de relaciones no está reconocida formalmente.

	comportamiento.		
Compromiso	Contractual.	Paternalismo de empresa.	Paternalismo informal.
Orientación básica de inserción y proyección laboral	Individualista (<i>self made man</i>).	Grupal (las faltas y aciertos son colectivos).	Individualista (chaqueteo).
Racionalidad económica	Productividad (largo plazo).	Productividad (largo plazo).	Ganancia (corto plazo)
Relación interdepartamental	Competitiva, y producto de esto, a veces conflictiva.	Colaboradora.	Competitiva y producto de esto, a veces conflictiva.
Comunicaciones	Verticales, específicas e individuales (siguen conductos regulares y llegan individualmente a cada persona de la jerarquía de manera específica).	Horizontales, grupales y amplias (son difundidas a toda la empresa y canalizadas colectivamente).	Verticales y específicas en lo formal; amplias y grupales en lo informal (rumores).
Responsabilidad	Restringida, se asume individualmente.	Difusa, se asume grupalmente.	Difusa, no se asume.
Participación	Ninguna, las decisiones son individuales.	Algún grado, las decisiones son compartidas.	Ninguna, las decisiones son individuales.
Jerarquía	Cargos específicamente definidos; igualitaria en los demás ámbitos.	Muy jerárquica; difusamente definida en el resto de los ámbitos.	Muy jerárquica; difusamente definida en el resto de los ámbitos.

6.4.3 La Cultura Organizacional Chilena

El panorama general de valores del trabajador chileno se inserta dentro del modelo cultural latinoamericano, por lo que sus rasgos le son semejantes. Según Darío Rodríguez, Nicolás Majluf, Nureya Abarca e Iván Bassa (1999) las características principales de la cultura de las empresas chilenas son:

- Paternalismo: búsqueda por establecer con la autoridad una relación que va más allá de lo contractual. Las jefaturas deben protección y seguridad, a cambio de lo cual reciben lealtad.

- Respeto: tanto con sus pares como con sus superiores. Es la consideración del otro en su calidad de persona. Sin este aspecto el paternalismo se transformaría en servidumbre.
- Timidez: se expresa en un temor al ridículo, al fracaso, y por lo mismo, se traduce en un alto nivel de autoexigencia.
- Individualismo: está relacionado con el nivel de educación: a mayor educación, más individualismo. Empero, en sectores de menores niveles de escolaridad igualmente se puede apreciar una cuota importante de este fenómeno.

En el caso chileno, los autores describen tres representaciones que definen lo específico de la cultura organizacional chilena dentro del contexto de la cultura latinoamericana.

1.- Visión del cosmos propia de la síntesis entre la tradición indígena con la española

La representación del cosmos determina la concepción sobre la naturaleza y su relación con el hombre, lo que a su vez, moldea la forma particular que tiene la cultura de ver el mundo. Parafraseando a Pedro Morandé (1992, op cit), los investigadores indican: "... el punto que quizás sea más decisivo para definir la peculiaridad de la representación cultural latinoamericana, es la herencia indígena de pensar la sociedad según el modelo de la naturaleza". En este sentido, la tradición indígena concibe que las fuerzas de la naturaleza sobrepasan la capacidad de control humano sobre sus manifestaciones. Hay pues, una relación de dominio y sometimiento de la voluntad del hombre a los caprichos naturales. Esta actitud fatalista se contrapone con la visión otras culturas, "donde es el hombre quien le da sentido a la naturaleza, la interpreta por sus categorías y, por tanto, se encuentra en condiciones de realizar cambios importantes en ella". Tal como se subraya, la cosmovisión indígena está estrechamente determinada por un sentido mágico-religioso de la naturaleza; procura arraigarse a la *pacha mama* cuyo vínculo simula el ordenamiento interno del universo. Es por ello que la cultura latinoamericana encuentra su sentido de trascendencia en el *estar* en la naturaleza. Al contrario, la cultura iluminista vierte su fe en la capacidad racionalizadora del hombre por medio de la cual se realiza su *ser*. En este marco, el trabajo adquiere sentido en el *estar* en la naturaleza, en recibir de parte de ella sólo los recursos básicos que garanticen la supervivencia. Como se puede apreciar, no hay aquí una economía basada en la generación y maximización de la riqueza, más bien, sólo existe una economía basada en la mera satisfacción de necesidades primarias.

Esta concepción de omnipotencia de la naturaleza se fundamenta en dos ideas: un tiempo cíclico y la presencia de catástrofes. El primer aspecto es típico de culturas sustentadas económicamente en la agricultura; se trata de pensar que los acontecimientos se suceden inexorablemente porque su devenir se hace inmanejable para el hombre, por lo tanto, la única opción es adaptarse a los cambios. El segundo punto podría explicar mayormente el origen del fatalismo en la cultura chilena. Esta idea hace alusión al poder de la naturaleza de seguir su propio destino sin considerar los intentos del hombre por forjar su destino a su modo. Las catástrofes se constituyen pues en instancias tangibles donde las fuerzas naturales le recuerdan al hombre que su voluntad está en una posición de desventaja respecto del curso autónomo que sigue la naturaleza. La presencia sistemática de fenómenos catastróficos saca a flote un sentimiento de resignación, de que no vale la pena luchar frente a la naturaleza, por lo que se va sedimentando un conformismo generalizado en desmedro de una actitud de superación. Esta imposibilidad de controlar el porvenir hace que las personas vuelquen su mirada hacia el presente o pasado, para encontrar ahí una fuente de certezas ante un futuro que se muestra incierto. “La incertidumbre respecto del futuro crea una fuerte sensación de inestabilidad de la sociedad. Como consecuencia, el chileno es más adaptativo que precavido” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999). El fatalismo hace que los sujetos se concentren en salvarse a sí mismos en situaciones difíciles, este comportamiento se traduce en una fuente importante de individualismo, que con la difusión de la educación (de arraigambre alemana y francesa), se ha ido reafirmando. Finalmente, el cambio, usualmente asociado a las catástrofes es visto como perjudicial. La sociedad tiende a rechazar situaciones de incertidumbre, para lo cual establece normas formales y estrictas que regulen la vida social y aseguren así un estado de estabilidad y seguridad.

2.- Representación de sí mismo

En términos generales el chileno reniega de su tradición, de sus orígenes, sean éstos indígenas, españoles o populares. Cada estamento de la sociedad chilena intenta olvidar su pasado, procura ocultar su identidad y aspira ser otra totalmente distinta. Las élites latinoamericanas tratan de seguir modelos de vida modernos acercándose al estilo de vivir norteamericano o europeo. Mirar hacia el exterior es la única manera de desprenderse del *karma*

de haber nacido en un país subdesarrollado tanto económica como culturalmente. A pesar de que las clases populares son las que más valorizan las costumbres tradicionales, igualmente tienen admiración por los cánones de la élite, ya sea que éstos se expresen en la forma de la hablar, de vestirse, en patrones de belleza, etc.. “Es decir, *se valora lo que no se es*: un problema de identidad” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999).

Por su parte, las clases medias muestran los efectos de una educación occidentalizante sobre las clases populares. En ella se mezcla lo tradicional con lo moderno de manera inconsciente, lo que trae una serie de conflictos internos. La clase media aspira al modo de vida de las élites, por lo que muchas veces en este intento de ascenso social reniega de sus orígenes sociales. Como se puede apreciar, este proceso de equiparación no sólo considera los aspectos económicos sino que también aspira a un reconocimiento social. De esa manera, además de las diferencias económicas que se observa en la estratificación social, se da una distinción según características raciales. Por un lado, se asocia la clase blanca al poder económico, social, político, cultural y moral; por otro, se relacionan los rasgos indígenas y mestizos a la clase inferior.

Algunas de las principales implicancias de esta identidad no resuelta “es la formación de un carácter inestable, un péndulo oscilante entre pasividad y empuje... Se puede pasar fácilmente de un pesimismo extremo acerca de las posibilidades como nación a una fuerte sobreexpectativa sobre nosotros mismos y luego, si no se cumple, a un ánimo persecutorio y pesimista” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999).

3.- Representación de los demás (de lo social)

Un rasgo central de los pueblos latinoamericanos es la relación de amistad o familiaridad que se manifiesta en todos los niveles de interacción personal. En este sentido, se considera al otro como único e irremplazable, por lo que las personas se involucran en su totalidad en cada relación que establecen, dando espacio de expresión a actitudes de afecto y emotividad dentro de una organización. Esta consideración de la persona como un todo hace indistinguible al individuo de su trabajo, por lo que un cuestionamiento a la labor se transforma simultáneamente en una crítica personal. Tal como lo indica Cousiño y Valenzuela (1994, op cit), en la cultura

chilena el vínculo se basa “en el encuentro, en la gratitud de la presencia del otro, que genera ciclos de reciprocidad al sentir que la otra persona le regala a uno su presencia”. Como podemos vislumbrar, esta estructura de relación social se contrapone a los patrones occidentales que enmarcan los vínculos sociales en contratos basados en acuerdos racionales y específicos. En el caso de nuestra cultura, los roles son amplios, no racionales y están definidos difusamente. La preponderancia de las relaciones primarias hace que se mire con desconfianza a las personas que no pertenecen al círculo más cercano, esto provoca que el chileno se encierre en su grupo más íntimo, desligándose de vínculos secundarios en espacios que abarquen más redes sociales. En esta línea, Julios Rivera (1978, op cit), describe al latinoamericano como un ser que se desenvuelve en dos mundos: “Uno, el más íntimo, el de las relaciones primarias, donde es muy abierto, informal y solidario. El otro, el del resto, el de las relaciones secundarias, donde es formal, serio y egoísta”. Según Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, el origen de estos dos mundos puede provenir del modelo organizacional de la Hacienda. En efecto, en este ámbito organizacional cerrado y familiar las relaciones estaban enfocadas hacia el interior del grupo. El patrón y el inquilino fundaban su relación en la confianza y reciprocidad tácita, donde no existe un contrato formal, sino que se subentienden los derechos y los deberes. En este sentido, el deber del patrón es brindar protección y seguridad al inquilino ya que éste no es capaz de autodeterminarse ni de relacionarse con el exterior si no es a través de la mediación de su patrón. Por su lado, el inquilino se desentiende del cuidado de sí mismo y de un porvenir que le parece inmanejable, además, le brinda su lealtad al patrón exigiendo a cambio respeto hacia su persona. Una de las consecuencias de esta relación inquilino-patrón es el riesgo que ésta adopte un cariz autoritarista debido a la capacidad exclusiva de decisión que posee el patrón. Esto “convierte al empleado en un dependiente inseguro de tomar iniciativas por temor a contradecir al patrón. Se acostumbra así a no asumir responsabilidades, a no tomar decisiones por su cuenta. Su autoestima baja” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999).

6.4.4 Caracterización de la cultura laboral chilena

A continuación, se presentarán los resultados que arrojó el estudio de los autores sobre la cultura laboral de las empresas chilenas. Las conclusiones del estudio se reproducirán íntegramente ya que los cuadros comparativos arrojados ilustran didácticamente la situación actual y tendencias hipotéticas que los investigadores proyectan respecto de la cultura laboral de las compañías locales.

La metodología utilizada en la investigación contempló la evaluación de tres dimensiones consideradas relevantes:

- a. La persona: cómo se ve el sujeto a sí mismo en cuanto trabajador.
- b. Las relaciones interpersonales: tipo de vínculos laborales en la organización, con base a la percepción que se tiene del otro, ya sea éste un colega o superior.
- c. La organización: expectativas mutuas entre individuo y organización. Se describe cuál es el vínculo del individuo con la empresa, lo que valora de esta relación y cuál es la visión que cree la organización tiene de él.

*Cuadro 1
Resumen de resultados con relación a la persona*

Esquema tradicional	Tendencia actual
El chileno es inseguro de asumir responsabilidades y tomar decisiones.	En promedio, las personas encuestadas muestran una mayor seguridad, siendo el nivel educacional el principal factor que la determina: a mayor educación, mayor seguridad.
El chileno es adverso a la crítica. La indivisibilidad entre la persona y su trabajo hace que la crítica sea mal vista.	No se obtuvo suficiente evidencia para señalar alguna tendencia importante. Se encontró una relación entre la confianza con los superiores y una mayor tolerancia a la crítica.
El chileno establece normas para guiarse. La necesidad de certidumbre y la búsqueda de estabilidad hacen que se generen y se sigan normas para hacer más predecibles los actos de los demás.	La mayoría de las personas busca establecer normas. Esta tendencia cruza a todos los estamentos de la organización, tanto ejecutivos que quieren imponer reglas como operarios que las necesitan. Dentro de los estratos hay también, normas informales rígidas.

Las reglas establecidas son inquebrantables. La aversión al cambio y la necesidad de tener reglas definidas y estables hacen que el chileno sea poco tolerante a saltarse normas autoimpuestas.	Se aprecia una mejor disposición a saltarse las reglas cuando es necesario. Esto se acentúa en las personas con mayor educación. Además, como los ejecutivos son los que establecen las reglas, sienten que pueden modificarlas.
La educación formal es valorada en cuanto le entrega al individuo una reafirmación de sus capacidades, basadas prácticamente en la experiencia.	La educación es valorada como una reafirmación de las capacidades. Existe una tendencia a una mayor valoración de la educación como instancia de desarrollo personal.
El chileno busca modelos en el extranjero antes que en su propio país. La no valorización de lo propio hace importar modelos para utilizarlos en el ámbito organizacional. Hay una relación entre inseguridad y sobrevaloración de lo extranjero.	Se observa una mayor tendencia a valorar lo nacional. Sin embargo, las personas de menor educación se presentan menos cercanas a la tendencia. Se ratifica la relación establecida entre la sobrevaloración de lo extranjero y la inseguridad.
El chileno prefiere una racionalidad empírica o intuición, por sobre la razón.	La intuición es la herramienta más importante dentro de las organizaciones chilenas. Las personas con mayor educación difieren de esta tendencia, aunque esto puede estar también relacionado con la menor edad relativa de este segmento.
El chileno prefiere improvisar a planificar. Por el hecho de orientarse hacia el presente tiende más a adaptarse que anticiparse. La planificación no tiene sentido en un futuro incierto.	Existe una mayor tendencia a planificar. Las personas con menos educación, sin embargo, difieren de esta tendencia. Se prefiere todavía una vida tranquila, pero debido a la competencia se debe anticipar más que adaptar.
El chileno hace sólo lo que se le ordena. La incapacidad de manejar su destino hace que el chileno sea conformista.	El chileno es inconformista en el ámbito laboral. Sólo las personas con menor educación se muestran conformistas. El origen de esto parecería ligado a la inseguridad y al autoritarismo.

Cuadro 2
Resumen de resultados respecto de las relaciones interpersonales

Esquema tradicional	Tendencia actual
El chileno busca crear vínculos personales con sus jefes (y subordinados). Las relaciones son llevadas a un plano más allá de las funciones determinadas en el papel.	No se encontró evidencia suficiente para ratificar si en las organizaciones estudiadas las personas tratan de conformar un vínculo jefe-empleado más allá de lo establecido por sus funciones. Sólo en el rubro de la manufactura se confirma la conjetura.
El chileno, al valorar por adscripción, tiende a manejar las relaciones de manera asimétrica.	Las diferencias están legitimadas por aspectos técnicos de logro más que por adscripción,

Las diferencias sociales se mantienen dentro de la organización. Por lo que el jefe lo es tanto fuera como dentro de la empresa.	contactos o posición social. Se mantiene un trato jerárquico y se establece una definición clara de ámbitos. Parecería haber en esto un cambio respecto de lo tradicionalmente acostumbrado.
La poca movilidad social tiende a hacer perdurar las relaciones asimétricas. Debido a que las diferencias de poder dentro de la organización se sustentan en aspectos sociales externos, la movilidad se reduce. Para hacer carrera se debe tener contactos o ser pariente de algún jefe.	Se advierte una mayor movilidad, especialmente entre los niveles ejecutivos y profesionales. Las diferencias de poder se sustentarían en mayor medida en conocimientos técnicos y logros individuales. Por esta misma razón es que las personas con menor educación señalan que poseen pocas oportunidades de hacer carrera dentro de la empresa.
El chileno espera que le digan qué hacer. El autoritarismo, es decir, que sólo el jefe puede solucionar los problemas propios de la organización, hace que las personas tiendan a esperar que les digan qué hacer.	Se observa una mayor delegación y una mayor autonomía para asumir una toma de decisiones. En las personas de mayor educación se acentúa esta tendencia. Los operarios se muestran más cercanos al modelo autoritarista.
El chileno espera que el jefe lo proteja en otros ámbitos adicionales al laboral. El jefe además de resolver los problemas de la organización debe preocuparse de otros aspectos, tales como la familia o las decisiones personales de los empleados.	Se mantiene la actitud de preocuparse de la persona integral. Hay, sin embargo, personas jóvenes –recientemente contratadas- para quienes esta preocupación global no es tan importante.
El chileno busca generar vínculos con sus pares. Del mismo modo que con sus superiores, las relaciones entre los compañeros de trabajo son llevadas a una amistad que supera los límites de la organización.	No se trata de generar un vínculo de amistad entre los compañeros de trabajo. Sólo se mantiene y se demanda un trato amistoso como la manera de relacionarse.
El chileno es solidario con sus compañeros de trabajo. El chileno busca ser parte del grupo, de formar amistades, y por tanto, se muestra solidario con sus pares. Solidaridad en el plano persona.	La solidaridad está presente dentro del ámbito laboral chileno. Se podría señalar que esta solidaridad está dentro del trato que se debe ofrecer dentro de la empresa. Solidaridad en el plano laboral.
El chileno prefiere mantener la composición dentro del grupo. Evita que se produzcan diferencias entre los pares.	No existe tanto “chaqueteo”*, pero se verificó la relación entre inseguridad y “chaqueteo”. Se podría decir que continúa vigente la hipótesis de: “a mayor seguridad, menor chaqueteo”.
* Se entiende por “chaqueteo”, las diversas prácticas destinadas a evitar que un miembro del grupo se destaque por sobre los demás.	

Cuadro 3
Resumen de resultados relativos a la organización y el individuo

Esquema tradicional	Tendencia actual
El chileno prefiere trabajar en un ambiente estable y seguro. El chileno, al buscar la estabilidad, prefiere mantenerse durante largo tiempo en una sola organización.	Se valora el permanecer en una organización. Esta tendencia se acentúa entre las personas de más edad. Entre los más jóvenes, sin embargo, dicha situación dependerá de la remuneración.
El chileno prefiere que las cosas se sigan haciendo tal como se hacen tradicionalmente. El chileno prefiere la estabilidad antes que la innovación.	El chileno prefiere la estabilidad por sobre la innovación, aunque el cambio no es mal valorado. Las personas de mayor educación se muestran menos resistentes al cambio.
El chileno requiere y demanda un trato personalizado. Las personas son vistas como seres integrales y no como categorías, por lo tanto, merecen un trato personalizado.	El chileno demanda un trato basado en el respeto. Esta variable parece mantenerse a pesar de la creciente despersonalización de las relaciones laborales. Hay una profesionalización creciente en todos los niveles.
El trato de la empresa a sus empleados depende de las personas que las dirigen.	La incorporación de técnicas de dirección de personas ha ido despersonalizando la gestión de las empresas chilenas.
El chileno prefiere los papeles difusos y amplios a los específicos y estrechos.	La mayoría de los chilenos prefiere los papeles amplios siempre que conserven su necesidad de certidumbre.
El chileno establece un compromiso con la organización más allá de lo contractual. Se personaliza toda relación en y con la empresa.	El compromiso tiende a ser crecientemente de tipo contractual-monetario, especialmente entre los trabajadores más jóvenes. Mayor importancia de los títulos universitarios y certificados de estudios.

6.4.5 Causas de la tendencia actual

Los autores plantean algunos argumentos que ayudarían a explicar la tendencia actual (aún no consolidada por cierto) de la cultura laboral de las empresas chilenas. Estas ideas son las siguientes:

1. El éxito económico de Chile, que puede generar expectativas positivas sobre el futuro tanto a nivel nacional como individual. Según los autores, aún no está claro si la mayor agresividad y energía de los ejecutivos chilenos es un signo de un cambio funcional producto del éxito logrado o si esto responde a reacción aparente y pasajera para

compensar sensaciones de inestabilidad e incertidumbre. Incluso más, una excesiva valorización de las capacidades nacionales no hace sino reflejar una falta de identidad.

2. La adopción del modelo económico neoliberal tiene innegables consecuencias culturales. “La naturaleza deja de percibirse como autodeterminada y pasa a ser definida por medio de las leyes racionales de la economía. Se configura una segunda naturaleza, una naturaleza tan benefactora y cruel como la anterior, pero limitada. Se mantiene el fatalismo, pero el fundamento que lo sustenta ha variado” (Ramos, 1988, op cit).
3. El aumento de la complejidad social: debido al aumento del conocimiento, la especialización del trabajo que ello implica, además del desarrollo tecnológico y la globalización de los mercados, hacen que los vínculos se vayan constituyendo no por acuerdos basados en la confianza, sino por consensos racionales suscritos mediante contratos. Este factor es acompañado por un fenómeno de profesionalización de la mano de obra en las empresas chilenas. Asimismo, los ascensos en la carrera profesional se están dando cada vez más en función de criterios técnicos como, por ejemplo, la exigencia de posesión de títulos universitarios.
4. La imposibilidad de conducir su propio destino lo que se manifestaba en inseguridad de emprender cualquier tipo de proyectos está dando paso a una mayor tolerancia al cambio, el cual es valorado como una oportunidad más que como una amenaza. Esta percepción puede estar influida nuevamente por el éxito económico cuyos cambios han demostrado ser favorables para el bienestar nacional. La confianza en los proyectos nacionales generan una mayor seguridad en la ciudadanía.
5. El modelo económico imperante posibilita entender a la naturaleza en término de leyes, lo cual facilita su control racional. “En términos de las empresas, se haría posible la planificación, la incorporación de tecnologías, así como las reestructuraciones” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999). Empero, aún se puede observar una tendencia hacia la estabilidad, por vivir una vida tranquila, por tener reglas claras y por permanecer por un tiempo prolongado en una misma empresa.
6. La educación se está transformando en una variable discriminadora importante en la percepción de los trabajadores. Por ejemplo, los empleados menos educados (especialmente administrativos y operarios) son más inseguros, menos flexibles, más inconformistas y toleran menos el cambio. Según los autores, este fenómeno provoca distintas respuestas a la realidad y comportamientos sociales según los niveles de

capacitación que se posea. “Por ejemplo, el éxito económico del país no llega del mismo modo al mundo obrero, que no disfruta igualmente de sus beneficios” (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999).

7. Con la mayor seguridad (y nivel educacional) es posible que surjan demandas para lo cual el modelo de gestión empresarial chileno actual aún no está preparado. Se podría pedir mayor participación, mejoras en el trato, en las condiciones laborales, etc. En síntesis, se podría esperar mayor capacidad negociadora de los distintos estamentos al interior de las firmas.
8. En cuanto al vínculo de amistad que caracterizaba las relaciones laborales, se ha pasado a un compañerismo formal limitado sólo al ámbito de la empresa, que aparenta cercanía y amistad, pero que es una forma de expresión sin la carga emotiva correspondiente. Esta tendencia puede estar explicada, entre otros factores, por la autonomización de la economía cuyas lógicas funcionales han permeado las relaciones sociales que ocurren en su interior, racionalizándolas.
9. Los niveles de autoritarismo y conformismo son más bajos que los esperados a partir del modelo paternalista. Esto puede estar explicado por los mayores niveles de seguridad y de educación, lo que se refleja en la percepción de mayor autonomía en la toma de decisiones.
10. Finalmente, las diferencias de poder que antes tenían su fundamento en las diferencias sociales de origen, ahora se encuentran legitimadas por la posesión de ciertos grados de conocimiento. Esto puede estar explicado por la democratización de la educación, lo que ha permitido masificar el acceso a mayores niveles de profesionalización.

6.4.6 El estudio transcultural de Geert Hofstede en IBM

Entre los años 1967 y 1973, el sociólogo holandés Geert Hofstede realizó un estudio transcultural en 74 subsidiarias de IBM en el mundo, recogiendo y analizando los datos de más de 100.000 de sus empleados. El propósito de esta investigación, cuyos resultados fueron publicados en 1980 bajo el título de *Culture's consequences*, consistió en examinar los matices culturales que se daban en las distintas filiales, mostrando cómo -a partir de la medición de cuatro variables- la inserción de una misma firma en entornos culturales diferentes influía en la configuración de la cultura laboral de la compañía. La hipótesis del autor especulaba que las actitudes de los trabajadores de IBM en cada uno de los países donde ésta estaba presente, dependen más de su cultura local que de la pertenencia a la misma empresa. Las conclusiones que arrojó el estudio coincidieron con las intuiciones del investigador puesto que los diferentes patrones y actitudes culturales de las filiales estaban en gran medida explicadas por las costumbres laborales derivadas del entorno nacional de éstas.

Para llevar a cabo sus comparaciones, Hofstede contempló la medición de cuatro dimensiones primarias que –según él- son constitutivas de una cultura nacional. Estas categorías son binarias, en gran medida independientes y permiten asignar calificaciones comparativas a cada país.

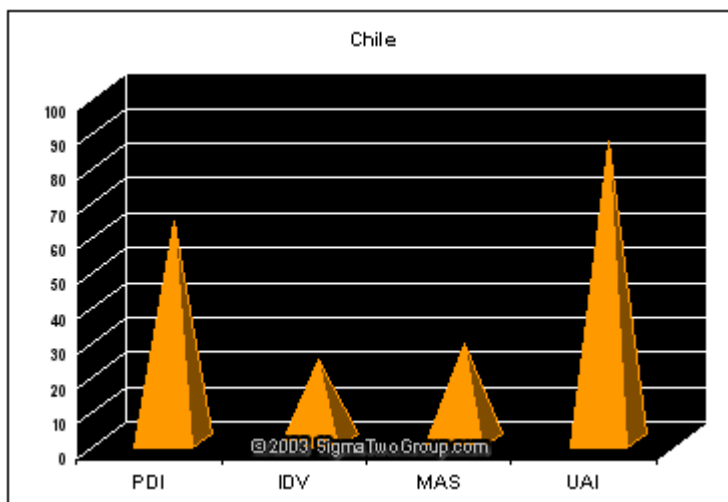
- Distancia del Poder (PDI): es el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad esperan y aceptan que las cuotas de poder sean distribuidas desigualmente. Un valor alto de este indicador implica la existencia de una inequidad de poder entre las personas de una sociedad. Dentro de las organizaciones, se presenta una propensión a establecer un sistema autoritario de relaciones laborales en cuyo contexto los subordinados tienden a no disentir con los superiores, limitándose a seguir las instrucciones o mandatos recibidos. Al contrario, bajos resultados en esta categoría refleja una mayor igualdad de poder y capacidad de participación en los procesos de toma de decisiones.
- Individualismo versus colectivismo (IDV): es el grado en que los individuos se integran o no, a través de la formación de grupos afiatados. Un alto índice de individualismo

indica que las personas y sus derechos individuales son el pináculo de la sociedad. Los individuos en estas sociedades tienden a formar un número más grande de relaciones distantes. Por su parte, un bajo índice de individualismo tipifica sociedades de naturaleza más colectivista donde se privilegian los lazos cercanos entre la gente. Estas culturas refuerzan los valores familiares y colectivos extendidos, donde todos tienen algún grado de responsabilidad sobre los otros miembros del grupo.

- Masculinidad versus feminidad (MAS): se enfoca en el grado en que la sociedad refuerza o no, el modelo tradicional masculino de trabajo, de logro, control y poder. La masculinidad se explica principalmente por la presencia de valores como la asertividad y la competencia; por otro lado, la feminidad se expresa en rasgos como la modestia y la preocupación. Un alto índice masculinidad indica que en la sociedad predominan principios de acción asociados a los hombres, esto es, mayor competencia y eficiencia. Por su parte, un bajo índice de masculinidad refleja que el país se rige por los valores correspondiente al modelo femenino de acción que privilegia actitudes más emocionales del tipo modestia y preocupación.
- Evasión de la incertidumbre (UAI): corresponde al nivel de tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad dentro de la sociedad. En última instancia se refiere a la búsqueda social de la verdad. Indica en qué medida la cultura se traduce en sentimientos individuales de comodidad o incomodidad frente a situaciones no estructuradas, desconocidas o sorprendidas. En los países donde existe una cultura de poca tolerancia a la incertidumbre se intenta minimizar las contingencias a través de reglas y normas que aseguren un piso de estabilidad a las acciones. Según Hofstede, en estas naciones las personas son más emocionales y sus prácticas están motivadas por la improvisación. En cambio, en los países donde la incertidumbre es ampliamente aceptada hay espacio a la variedad de opiniones y a una sociedad menos orientada a las reglas. En este caso, se tiene una mejor disposición a los cambios, a la flexibilidad y a la adopción de riesgos; las personas se muestran más contemplativas y reacias a expresar sus emociones.

Características de Chile

A partir del análisis de G. Hofstede, los rasgos de Chile guardan una estrecha similitud con las características culturales típicas de los países latinoamericanos. En este marco, el mayor valor que posee el país en las dimensiones medidas se refiere al indicador de Evasión de la incertidumbre donde obtiene un resultado de 86 puntos en una escala de 1 a 100. Esta cifra señala que Chile es una nación con bajo nivel de tolerancia a la incertidumbre, lo que conlleva la implantación de normativas estrictas que regulen cualquier indicio de desorden institucional. Como consecuencia de lo anterior, se verifica una aversión al cambio y a la adopción de riesgos.



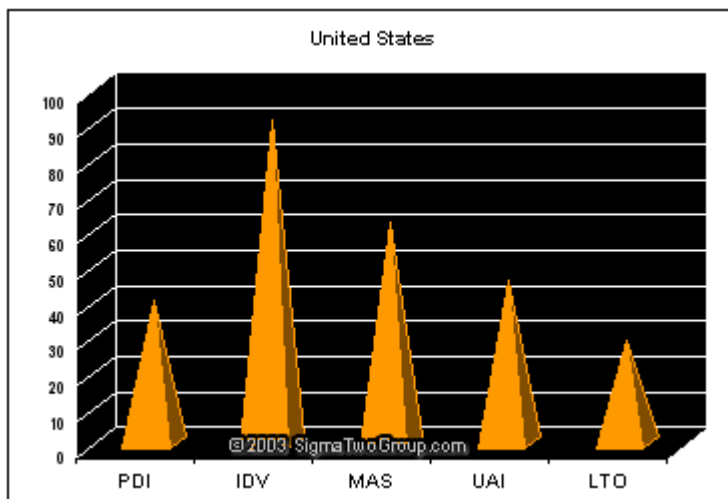
En cuanto al índice de Individualismo, Chile obtiene un puntaje de 23. Esto significa que el país tiene una sociedad de naturaleza colectivista donde se enfatiza la fortaleza, profundidad y extensión de las relaciones humanas en cualquier ámbito organizacional donde éstas transcurran. Existe una delimitación confusa entre las responsabilidades individuales puesto que cada miembro del grupo asume un compromiso colectivo ante los demás. En este sentido, la lealtad es un principio moral que cruza más homogéneamente cualquier otro valor orientador de comportamiento.

Respecto de la Distancia del poder, Chile se ubica en una posición media-alta, ya que sus 63 puntos indican la presencia de una distribución desigual del poder entre los distintos estratos de la sociedad. Estos resultados se condicen con relaciones asimétricas al interior de las organizaciones preponderando una estructura de relaciones vertical y altamente jerárquica. Esta realidad propicia la reducción de la autonomía de las personas para adoptar medidas que den cabida a sus iniciativas individuales, ateniéndose a la mera ejecución de las actividades inherentes al desempeño del rol social. Por ende, se puede consignar que la sociedad chilena es más bien autoritaria, paternalista y pasiva ante el ejercicio de la autoridad

Finalmente, en el índice de Masculinidad, Chile obtiene 28 puntos. Este puntaje expresa una escasa valoración de principios ligados a la esfera masculina, tales como la competencia y la eficiencia, en pos de la supremacía de valores afectivos que imperan en el tipo de relación que se establece entre las personas, como por ejemplo, la consideración integral del otro.

Características de Estados Unidos

En función del origen estadounidense de IBM es preciso describir los resultados arrojados por la casa matriz en el estudio, para de esta forma observar sus diferencias con la subsidiaria chilena.



Como se puede apreciar en el gráfico, las diferencias son significativas, en parte, debido a que la realidad estadounidense se enmarca dentro del carácter de los países anglosajones. En primer lugar, un aspecto que resalta fuertemente es la diferencia en términos de individualismo. En efecto, ante los 23 puntos logrados por Chile se contraponen los altísimos 91 puntos resultantes para el país norteamericano. Esto quiere decir que al contrario de Chile, en EE. UU predomina un alto nivel de individualismo en las relaciones interpersonales, lo que se expresa en una estructura de relaciones sociales atomizada que privilegia la construcción y planificación individual del propio destino. En efecto, la cultura estadounidense estimula una actitud de “hacerse uno mismo su camino” (*self made man*).

En la dimensión de Masculinidad se denota otra gran diferencia. Así pues, EE. UU obtiene 62 puntos, una cifra que se puede considerar alta frente los disminuidos 28 puntos alcanzados por Chile. Este panorama indica que en esta nación existe un mayor grado de diferenciación en los roles de género, en el entendido que son los valores masculinos los que dominan una parte significativa de la estructura de poder en la sociedad. Esta situación incentiva a la población femenina a alejarse del ejercicio de su rol tradicional incorporando en su modo de actuar posturas propias del modelo masculino de la competencia y eficiencia.

Por otro lado, en la esfera de Distanciamiento del poder, EE. UU obtiene 40 puntos versus los 63 puntos chilenos. Este contraste señala que en el país del norte existe una mayor igualdad entre los estamentos de la sociedad, lo que en términos organizacionales se traduce en orientaciones de comportamiento que fomentan una interacción cooperativa y horizontal entre los distintos niveles de poder.

Por último, en la categoría de Evasión de la incertidumbre -donde Chile obtiene su puntaje más alto (86 puntos)- EE. UU alcanza 46 puntos. Este resultado se corresponde con una cultura más tolerante al cambio y al riesgo, donde existe un mayor grado de apertura a la multiplicidad de ideas y pensamientos. Asimismo, esto configura una sociedad con una menor tendencia a establecer reglas e instancias de control institucional.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Metodología Cualitativa

Debido a la naturaleza del fenómeno que se estudió, a saber, **la cultura** de una organización, la metodología de investigación que se adoptó – y que ha demostrado ser la más apropiada en este tipo de estudios- fue la metodología de investigación social cualitativa. A este respecto, tal como lo señalan A. Dávila y N. Martínez (1999): “La metodología cualitativa, y en particular los estudios de caso de organizaciones específicas, es la que ha permitido un conocimiento más profundo sobre las culturas organizacionales”.

En efecto, la metodología cualitativa permite abarcar todas las expresiones subjetivas y ricas en sentido que poseen la mayoría de las dimensiones ligadas a la cultura debido a que sus métodos se desenvuelven en la esfera de los significados. Metodológicamente, se trató de posibilitar una reproducción del colectivo de hablantes que comparten un lenguaje simbólico y cultural común para su posterior análisis y comprensión.

La noción de lo cualitativo ha estado asociada a la búsqueda de las dimensiones simbólicas de los significados sociales y motivacionales de los sujetos estudiados. Estas dimensiones constituyentes de lo social indican aspectos subjetivos específicos de la realidad – en este caso cultural- que requieren de un abordaje coherente con el espacio estructurado simbólicamente. En este sentido, la investigación cualitativa está vinculada con la noción de profundidad o de análisis intensivo antes que extensivo para –como lo señala Gainza parafraseando a Alfonso Ortí- “develar la riqueza simbólica de la realidad social que se ve desbordada, por todas partes, por la ‘abundancia de significado’ y la proliferación de los significantes de ‘objetos simbólicos’ tan genéricos y multidimensionales”.

La noción de profundidad con que cuentan los estudios cualitativos remite a un proceso de indagación que aspira instalarse al interior de los procesos de construcción social de los significados y de las acciones. Estas acciones sociales son significativas porque se articulan en esquemas de interpretación que los sujetos portan y actualizan dotándolas de sentido. Tal como

sostiene William Thomas en palabras de Gainza (2006): “los significados y tentaciones de los sujetos tienen consecuencias prácticas al incidir directamente en la orientación de las acciones individuales y colectivas”. Por lo tanto, podemos decir que los esquemas de significado tienen consecuencias reales y directas sobre las acciones que emprenden los sujetos. Al mismo tiempo, la problematización de estos esquemas permite reconstruir el sistema de representaciones sociales que subyacen a estas prácticas cotidianas. Reforzando este punto, Gainza (2006) sentencia: “El proceso de significación de los sujetos implica que sus discursos son susceptibles de ser vinculados y actualizados en una práctica correspondiente, que se inspecciona a través de preguntas sobre los comportamientos pasados, presentes o futuros, es decir, respecto al orden de lo realizado o realizable. De modo que no se aborda solamente lo que el informante *piensa* sobre lo que investigamos, sino *cómo se actúa o actuó* en relación a lo que investigamos”. En este sentido, lo cualitativo implica un proceso de inmersión o de indagación intensiva en los contextos culturales en donde los sentidos mentados transcurren, se intercambian y que se sirven de base social al despliegue de las relaciones humanas.

Adoptando las ideas de José Ruiz Olabuenaga y María Antonia Ispizúa, Gainza plantea que las etapas de este acceso cualitativo al conocimiento de la realidad social se puede describir a partir de los siguientes puntos:

1. “Entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada, para
2. Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio y de los demás.
3. Conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia, su significado, su mantenimiento y participación a través del lenguaje y de otras construcciones simbólicas.
4. Recurriendo por ello a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados a la experiencia, a través de la inmersión en los contextos en que ocurre.
5. (...) la necesidad que siente el investigador de hacerse sensible al hecho de que el sentido “nunca puede darse por supuesto” y de que “está ligado esencialmente a un contexto”.

Por consiguiente, a partir de las diversas técnicas de recolección del habla que la conforman, la investigación cualitativa siempre se propone transparentar la estructura de los supuestos de observación del otro. De esta forma, se aprehende a la cultura como códigos que regulan los significados que circulan o se comparten en redes intersubjetivas comunitarias. El enfoque cualitativo se caracteriza por su apertura a las perspectivas mentadas de los estudiados. Así pues, su ánimo es una disposición de observar los esquemas de observación de los sujetos estudiados, cuyas visiones se encuentran profundamente condicionadas por su inmersión en fenómenos de índole cultural. Tal como indica M. Canales (2006): “El orden interno del objeto, su complejidad, como es característico de los hechos culturales y del sentido, implica una disposición observadora de esquemas observadores y no de observaciones en sí misma. Aquella es precisamente la información cualitativa: una que describe el orden de significación, la perspectiva y visión del investigado”. Esta apertura a la escucha –que se operacionaliza en el instrumento o técnica- responde a la complejidad y subjetividad del objeto que se manifiesta en códigos de significación y cuyas claves de interpretaciones pretende asimilar.

En resumen, cabe decir que el enfoque cualitativo reemplaza a los individuos y poblaciones por sujetos y comunidades, y a las variables y valores, por lenguas y hablas. Por lo tanto, su propósito es sacar a flote el habla común que conforma al conjunto de sujetos de un colectivo social.

7.2 Enfoque Etnográfico

Edgar Schein establece una diferencia entre los enfoques aplicados para abordar el fenómeno de la cultura en las organizaciones. Esta diferencia la expresa por medio de la distinción entre enfoque etnográfico y enfoque clínico. En el primer caso, el investigador recoge la información para comprender la cultura con un ánimo intelectual y académico, interpretando los datos con el apoyo de modelos y entramados teóricos a fines. En el segundo caso, los clientes recurren al consultor por su ayuda, por lo que la tarea de éste consiste en monitorear y orientar a los clientes en los cambios organizacionales que ellos promulgan para adaptar mejor a la organización a las exigencias del entorno y de coordinación interna.

En lo que concierne a las características de ambos métodos, se puede decir que el enfoque etnográfico pone énfasis en la diversidad y amplitud de la información que debe recopilar, estudiar y verificar. Los factores claves del éxito de este procedimiento está en el discernimiento del investigador y en la calidad y relación con sus informantes para recavar e interpretar los datos. Por otro lado, el enfoque clínico hace hincapié en la relación del consultor con toda la organización, así como en el proceso de cambio en el que presumiblemente desembocará su diagnóstico. Aquí el espectro de informaciones se limita al análisis de eventos críticos o momentos memorables donde la empresa ha demostrado sus patrones de acción y reacción.

Para los propósitos y características de esta investigación se consideró el enfoque etnográfico, puesto que el impulso para realizar este estudio estuvo dado por un interés estrictamente intelectual y académico, tanto –obviamente- de parte del alumno, como de la contraparte interna de la organización a la que se le propuso el proyecto. En este sentido, es menester destacar que ninguna instancia de la compañía acudió al estudiante con la intención de solicitar asesoría en materias organizacionales en virtud de algún cambio que estuviese experimentando la empresa en el ámbito cultural; al contrario, fue el propio alumno el que propuso a la compañía implementar este tipo de estudio, independientemente que con posterioridad éste sea utilizado como una herramienta para emprender o reevaluar políticas institucionales en materias organizacionales o de recursos humanos.

Tal como plantea Rodríguez, el enfoque clínico recomendado por Schein hace hincapié en que la motivación de los informantes internos está basada en la obtención de ayuda o claridad respecto de los factores culturales de la organización. Sin embargo, si bien es valioso contar con informantes motivados, no siempre esta motivación descansa en fines de consultoría. De hecho, el mismo autor señala que en su propia experiencia esto no ha sido así, ya que por ejemplo, la motivación puede estar centrada en lo novedoso del tema o por una empatía intelectual, como se dio en este caso.

Respecto de la estrategia de investigación social etnográfica, podemos afirmar que es un método que trata de objetivar el hecho social como un contexto en el que se inscribe una subjetividad, la cual mediante su accionar configura y reproduce el acervo de saber común que

define la realidad experiencial propia de dicho contexto. En esta línea, el sujeto lo es sobre la base de un conjunto de prácticas que le son propias al marco social y cultural por el que se accede al saber colectivo que guía cada acción en su interior. Aquí, los conceptos de comunidad y de contexto permiten la objetivación de la unidad sujeto (comunidad)/ saber (contexto). Tal como lo plantea Cottet (2006): “se objetiva al sujeto como membresía, reconocimiento de lo común que hace a la relación uno-otro, lo común se actualiza como el saber de unas prácticas que hacen contexto de un reconocimiento recíproco, propio de la comunidad”. Ahora bien, objetivar una subjetividad como comunidad exige el reconocimiento de cada miembro como partícipe de una totalidad, y a su vez, del reconocimiento que haga la comunidad de cada quien.

Por otro lado, “comunidad/contexto puede ser la objetivación de un sujeto/saber, a condición de que el reconocimiento adquiera historicidad en el carácter significativo de un conjunto de prácticas que hacen al substrato en el que se actualizan los sentidos del hecho social” (Cottet, 2006). El objeto de investigación basado en el reconocimiento consiste en develar el universo de prácticas que configura a la comunidad, ese hacer exterior y coercitivo que conforma una praxis significativa es el saber que no se sabe poseer (presupuestos) y que se presentan históricamente como contexto del que se obtiene el sentido de toda acción social.

En el caso de las objetivaciones del tipo comunidad/contexto, las herramientas y procedimientos metodológicos más pertinentes a estos tipos de estudio y que permiten una adecuada medición de su objeto se han formalizado bajo la extensión “etnográficas” e “historia oral”. “Aquí se trata de extraer de tan vastas documentaciones, recursos que cumplan con la definición de operaciones y operadores para medir objetivaciones del tipo comunidad/contexto, y que generan “relatos testimoniales” como unidades de información de objetos de tal tipo” (Cottet, 2006).

Respecto de la administración de los cuerpos y hablas en la estrategia que objetiva el hecho social en cuanto reconocimiento, el objeto comunidad/contexto puede ser medido mediante herramientas que generan unidades de información del tipo relatos testimoniales, por medio de la administración de los cuerpos situados en un conjunto de prácticas que configuran tales contextos de los que pueden dar cuenta de su situación. Se trata pues, en palabras de Cottet

(2006), “de levantar testimonios como el habla de cuerpos situados en las prácticas que permiten significar los contextos de reconocimiento que hacen a una comunidad”.

En lo que se refiere al procesamiento de las unidades de información, se intenta traducir los relatos testimoniales a una trama de sentido que organiza escénicamente el reconocimiento, donde “las preguntas específicas de investigación formuladas al interior de una estructura narrativa dota de totalidad escenificada lo vivido” (Cottet, 2006). En este eje de argumentación, el mismo autor saca a colación el aporte de Cristina Santamarina y José Miguel Marinas (1994, op cit) que plantean que “el conocimiento de lo vivido para ser informado requiere de una elaboración cuya unidad se presente como el reconocimiento acontecido escénicamente”.

Esquemáticamente, la estrategia metodológica de investigación social etnográfica se constituye de la siguiente forma respecto de los principios lógicos del diseño metodológico:

Principios lógicos del diseño	Estrategia metodológica de investigación social etnográfica
Construcción del objeto de investigación (sujeto/saber)	Relación social: Reconocimiento Comunidad/contexto
Generación de unidades de información (cuerpos/hablas)	Juegos de lenguaje: Cuerpos situados en prácticas significantes/relatos testimoniales. Unidades de información generada: Dichos propios a la significación de la experiencia
Procesamiento de unidades de información generadas (lectura/escritura)	Reinscripción de relatos testimoniales según sintaxis escénica

7.3 Tipo de investigación

El estudio que se implementó fue de tipo exploratorio-descriptivo dado que el objetivo fue retratar y comparar la realidad cultural de una organización local con orígenes transnacionales con la cultura laboral chilena, tema del cuál existen pocos antecedentes en la literatura consultada. Tal como lo afirma Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P (2006): “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar

un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”.

A su vez, el estudio también tuvo rasgos descriptivos por cuanto la finalidad de éste fue presentar las características culturales de una organización, mostrando con precisión las dimensiones o ángulos del fenómeno para establecer las comparaciones correspondientes. Siguiendo con lo señalado por los autores: “Los estudios descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

7.4 Calidad de la investigación

Confiabilidad

Franklin y Ballau (2005) la definen como “el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes”. Para estos autores, los datos deben ser revisados por distintos investigadores y éstos deben arribar a interpretaciones coherentes.

Las amenazas que pueden poner en entredicho la confiabilidad de un estudio son:

- Los sesgos que pueda introducir el investigador en la sistematización durante la tarea en el campo y el análisis.
- El que se disponga de una sola fuente de datos.
- La inexperiencia del investigador para efectuar el análisis de la información recogida.

Para hacer frente a estas amenazas se adoptaron las medidas recomendadas por Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P (2006), tendientes a contrapesar estos riesgos, a saber:

- a. Proporcionar detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño metodológico utilizado.
- b. Explicar con claridad los criterios de selección de los participantes y las herramientas para recolectar datos.
- c. Describir el trabajo de campo y los métodos de análisis empleados (procedimientos de análisis, desarrollo de categorías e hipótesis).
- d. Especificar el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis.
- e. Minimizar la influencia de las concepciones y sesgos del investigador.
- f. Realizar la recolección de la información con cuidado y coherencia.

Credibilidad (o validez interna)

Se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema.

Mertens (2005) la define como “la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados al planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante”.

Por su parte, las amenazas a la credibilidad de un estudio cualitativo son:

- Reactividad: distorsiones en el objeto de estudio ocasionadas por la presencia del investigador en el campo.
- Tendencias y sesgos de los investigadores: minimización de datos que no estén en la dirección de sus creencias.

Algunas medidas que se aplicaron para lograr la credibilidad del estudio (Franklin y Ballau, 2005; Mertens 2005), fueron:

- a. Estancias prolongadas en el campo que permitieron una aclimatación de los investigados al investigador, a su vez que posibilitaron la adaptación del investigador al terreno y al objeto de estudio.
- b. Muestreo dirigido o intencional.
- c. Triangulación de la información a través de la aplicación de diversos métodos de recolección.
- d. Participación activa de la contraparte interna en la interpretación y análisis de los resultados preliminares que se vayan obteniendo (codiagnóstico).

Cabe indicar que la validez de la información cualitativa está relacionada no con un criterio extensivo de representatividad como en los estudios cuantitativos, sino por un criterio intensivo, el cuál es entendido como un proceso de acceso cognitivo creciente a medida que el investigador se involucra en el sistema de significados de los sujetos estudiados. Es decir, a mayor cercanía y profundidad con el mundo subjetivo e intersubjetivo del objeto de estudio, mayor validez del conocimiento.

7.5 Universo del estudio

La investigación se realizó en la subsidiaria chilena de la empresa transnacional estadounidense IBM, dedicada a la creación, producción, venta y servicio de tecnología informática.

Descripción y estructura corporativa de la empresa

IBM es una mega corporación fundada en 1911 en la que trabajan 300.000 empleados distribuidos en 160 países alrededor del mundo. Ha sido cotizada como la tercera marca más valiosa del planeta (US\$ millones 56.201), tras Coca Cola y Microsoft², y la corporación número

² Interbrand: las marcas globales más valiosas.
<www.interbrand.com/best_brands_2006.asp?language=spanish>

42 entre las más grandes del globo (avaluada en US\$ millones 91.424)³. Con ingresos (al 2003) que se elevan a US\$ 83 billones, es el mayor proveedor de servicios de tecnología informática (US\$ 43 billones); de hardware (US\$ 28 billones; proveedor número 1 de servidores) y servicios de consultoría en finanzas y activos para compañías que compran o venden recursos informáticos (US\$ 3 billones)⁴. Además, es el segundo proveedor de software y líder mundial en investigación y desarrollo de tecnologías informáticas (número 1 por onceavo año consecutivo en la inscripción de patentes al año 2003).

En Chile se instala en el año 1929, siendo la compañía que comercializa los primeros computadores en el país en 1959. Actualmente, es la mayor empresa de tecnología informática en Chile y cuenta con un equipo estable de 653 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas:

1. Ventas: canales por los cuales IBM saca sus líneas de productos (*brands*) al mercado. Está conformada por tres departamentos:
 - a. Cluster: se encarga de manejar personalmente grandes volúmenes de ventas destinados a cuentas corporativas (otras empresas) que son importantes para IBM, ya sea por su tamaño o porque la compañía es su principal proveedor de tecnología informática.
 - b. Small and medium business: maneja las ventas a empresas para las cuales IBM no es su principal proveedor de tecnología, por lo tanto, los volúmenes de venta son más reducidos.
 - c. Ibm.com: maneja las ventas realizadas a través de internet.

2. Brands: son los productos que comercializa la empresa. Es el núcleo del negocio y donde se concentran la mayoría de las personas empleadas. Está formada por tres grandes departamentos:
 - a. Hardware: está compuesta por dos subdepartamentos:
 - Systems and Technology Group: se encarga de la venta de servidores y sistemas de almacenamiento de datos (*storage*).

³ Fortune Global 500, 2007. <money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full.list>

⁴ Según fuentes de la misma empresa.

- Retail Store Solutions: se preocupa de la venta de cajas registradoras (terminales de venta) a las empresas del *retail* (supermercados y multitiendas), con todos los accesorios que procesan la información que sigue al registro del producto.
- b. Software: consta de los siguientes subdepartamentos de comercialización de productos:
- WebSphere: plataforma de integración para montar infraestructura de software.
 - Lotus: plataforma de colaboración (correo, mensajería virtual, etc).
 - Tivoli: plataforma de administración de usuarios y seguridad.
 - Data Management: soluciones de software para el manejo de grandes cantidades de datos almacenados.
 - Rational: software que apoya la creación y desarrollo de programas y aplicaciones.
- c. Servicios: está formado por tres subdepartamentos:
- Global Technology Services: servicios de *outsourcing* (administración y mantenimiento externo de recursos informáticos).
 - Global Business Services: consultoría de negocios.
 - IBM Global Financing: otorga financiamiento a soluciones tecnológicas que requieren otras empresas.
3. Soporte al negocio: se ocupa de apoyar la operación de las áreas de ventas y brands. Está desglosada en los siguientes subdepartamentos:
- a. Comunicaciones: se encarga de las comunicaciones internas y externas de la compañía.
 - b. Marketing: promociona y lleva la oferta de los productos a los clientes.
 - c. Recursos Humanos: administra y gestiona el capital humano.
 - d. Contracts and Negotiations: monitorea la adecuación legal de las cláusulas de los contratos suscritos por la empresa.
 - e. Finanzas: supervisa el estado de producción y rentabilidad del negocio.
 - f. Operaciones: resguarda el cumplimiento operativo de los procedimientos en las distintas áreas de la empresa.

En total, es posible identificar 23 subsectores altamente especializados en la ejecución de las actividades propias de su campo. Dentro de éstos, destaca el área de Servicios, y en especial, su departamento de Global Technology Services donde se desempeñan la mayoría de los trabajadores de la empresa.

7.6 Dimensiones evaluadas

Las dimensiones contempladas para la medición de los objetivos de la investigación fueron las correspondientes al Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein. Este modelo está compuesto por los siguientes niveles:

1. Producciones: es el nivel más visible y tangible de la cultura de la organización, donde destacan sus creaciones y su entorno físico y social.
2. Valores: son los principios sociales que dirigen el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización. Es la idea de lo que la organización “debe ser”, a diferencia de lo que es.
3. Presunciones básicas: son creencias que se arraigan profundamente en la conciencia de las personas, estableciendo supuestos tácitos que operan automática y soslayadamente debido a que se han consolidado como soluciones históricas eficientes a problemas organizacionales. “Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo” (Schein, 1988). De esta manera, las presunciones básicas constituyen significados de sentido común que se dan por supuesto sin necesidad de reflexión ulterior.

Este concepto de presunciones básicas guarda estrecha relación con lo que Argyris ha identificado como “teorías en uso”, esto es, presunciones indiscutibles que guían efectivamente la conducta de las personas condicionando sus formas de percibir, sentir y pensar.

Las dimensiones que conforman este nivel son:

- a. Relación de la organización con su entorno: es la visión de la naturaleza del entorno global que se implanta en el grupo sobre el entorno global, al que se percibe en función de su control, sumisión o armonía. Verifica los supuestos que la organización posee sobre su misión en la sociedad, su razón de ser y sobre los ambientes que pueden ofrecer limitaciones u oportunidades.
- b. La naturaleza de la realidad y la verdad: son presunciones relativas a lo que es real, a la forma como se le determina y descubre. Específicamente dice relación con la realidad física (o que puede ser determinado empíricamente por medio de pruebas objetivas o científicas), social (lo que es causa de consenso entre los miembros sin que sea necesario someter los temas a una revisión externa) e individual (lo que la persona ha aprendido mediante la experiencia y que constituye para ella una verdad absoluta). La relación con lo real son las maneras de aprehender la realidad (por ejemplo, el anglosajón es más pragmático; mientras que el europeo es más filosófico). La relación con lo verdadero es todo lo que la empresa admite como tal sin buscar su confirmación empírica, es decir, son percepciones profundamente arraigadas y aprendidas. En la praxis cotidiana de la empresa, estos principios se relacionan con formas de acción, proceder y decisión que adoptan las personas de la organización al momento de actuar.
- c. La naturaleza del género humano: la visión de hombre que la empresa posee y sus concepciones de la naturaleza humana. Son las nociones básicas sobre lo que significa ser humano, cuáles son las características propias de las personas y las conductas que son consideradas apropiadas o no.
- d. La naturaleza de la actividad humana: son las presunciones sobre las formas de actuar del hombre frente a su entorno, derivadas de las concepciones que se tiene sobre la naturaleza humana. En este contexto, Schein (1988) rescata los aportes de Kluckhohn y Strodtbeck que recalcan la existencia de tres orientaciones:
Orientación activa: plantea que la naturaleza humana puede controlar y manipular racionalmente los factores ambientales. Es una postura pragmática frente a la naturaleza de la realidad y la creencia en la perfectibilidad de lo humano.
Orientación vital: sostiene que el carácter de lo humano tiene un rol pasivo frente a la hegemonía de la naturaleza. Esta postura conlleva un cierto fatalismo y sentimiento de

resignación ante el devenir natural. Se trabaja sobre el presente ya que el futuro parece incontrolable, aprovechándose al máximo el disfrute personal.

Ser-en-transformación: es un estadio intermedio entre las dos posiciones anteriores. Aquí la persona mediante el autocontrol de sus capacidades puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. En otras palabras, esta orientación acentúa la importancia de lo que la persona es y el desarrollo de todas sus facetas como un todo integrado.

- e. La naturaleza de las relaciones humanas: son los principios que conducen el comportamiento entre los individuos para mantener la cohesión del grupo dentro de la organización. En este ámbito se deben resolver problemáticas relativas a la distribución del poder, influencia y jerarquía, intimidad de las personas y relaciones entre pares.

Por su parte, el diagnóstico llevado a cabo por D. Rodríguez (1999) considera las siguientes dimensiones:

- a. La persona: cómo se ve el sujeto a sí mismo en cuanto trabajador.
- b. Las relaciones interpersonales: tipo de vínculos laborales en la organización con base a la percepción que se tiene del otro, ya sea éste un colega o superior.
- c. La organización: expectativas mutuas entre individuo y organización. Se describe cuál es el vínculo del individuo con la empresa, lo que valora de esta relación y cuál es la visión que cree la organización tiene de él.

Con la intención de facilitar el análisis comparativo entre ambos esquemas de medición, y considerando que el modelo que se tomó como referencia para establecer las diferencias fue el utilizado por D. Rodríguez, se distribuyeron las cinco dimensiones del nivel de las Presunciones Básicas del modelo de Schein dentro de las tres unidades analíticas elaboradas por Rodríguez. Por lo tanto, la distribución de las dimensiones quedaron de la siguiente manera:

Dimensión Rodríguez	Dimensión Schein
La persona	La naturaleza del género humano. La naturaleza de la actividad humana.
Las relaciones interpersonales	La naturaleza de las relaciones humanas.
La organización	Relación de la organización con su entorno. La naturaleza de la realidad y la verdad.

7.7 Herramientas y técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos son el conjunto de operaciones e instrumentos que se utilizan para medir los objetivos de la investigación.

En el caso de los estudios sobre cultura de las organizaciones, Maurice Thevenet (1992) entrega algunas pistas para la indagación y recavamiento de la información:

- Análisis documental: lectura y análisis de documentos sobre el pasado de la empresa, sobre sus normas establecidas, boletines de circulación interna, reglamento, revistas, documentos informativos, estudios o investigaciones sobre la compañía, etc.
- Entrevistas: de dos tipos: a) personales, para inquirir respecto de información precisa; o, b) sobre una pequeña muestra preseleccionada, con el fin de hacer dialogar a las personas sobre la pertinencia de ciertas hipótesis del investigador.
- Observación directa: de reuniones, de la arquitectura e instalaciones físicas, de ritos, de celebraciones, de la recepción inicial, etc.
- Trabajos de grupo: grupos de personas pertenecientes a la empresa pueden trabajar sobre determinados puntos y constituir una fuente de nuevas informaciones.

Por su parte, Edgar Schein (1982) propone una serie de criterios y pasos que se deben seguir a la hora de embarcarse en el proceso de recolección de información sobre la cultura de una organización:

- Poner especial atención a las “sorpresas” que surjan en la observación.
- Corroboración sistemática de estos eventos sorprendidos, de modo de verificar que estos hechos son regularidades culturales y no hechos excepcionales.
- Discusión de los descubrimientos realizados con una contraparte interna clave en cuanto a su posición jerárquica, capacitación y motivación.
- Revelación de las sorpresas e intuiciones.

- Exploración conjunta y búsqueda de explicaciones: el consultor se apoya en categorías teóricas que le ayuden a explicitar los rasgos culturales, confrontando sus explicaciones con los esquemas culturales preliminares.
- Formulación de hipótesis.
- Verificación sistemática de las hipótesis mediante entrevistas y consolidación de éstas.
- Definición de los rasgos culturales.
- Redefinición permanente.
- Descripción de la cultura por escrito.

Asimismo, el autor sostiene que se deben adoptar los siguientes métodos de investigación:

- Entrevistas centradas en la indagación de acontecimientos importantes experimentados por la empresa.
- Entrevistas grupales para someter a escrutinio colectivo las hipótesis culturales propuestas.

Considerando lo antes mencionado, en esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información, siguiendo un proceso escalonado temporalmente que se conformó de la siguiente manera:

7.7.1 Examen de artefactos culturales

De la misma forma como lo recomiendan M. Thevenet y D. Rodríguez, se revisaron documentos internos y externos de la compañía que permitieron esbozar indicios o dar un panorama preliminar de sus características culturales. Se trató pues, de realizar un estudio de los diferentes escritos de la organización, entre los cuales se encontraron:

1. Historia de la compañía.
2. Organigrama.
3. Normas de Conducta Comercial (reglamento interno de IBM a nivel mundial).
4. Declaración de principios corporativos (IBM values).
5. Estrategia de desarrollo de RRHH a nivel global (IBM Human Resources Strategy)

6. Revistas de circulación interna (con especial atención a una sección que invitaba a distintos actores de la compañía a definir lo que era para ellos “la cultura IBM”).
7. Estudios interculturales sobre la compañía (estudio de Hofstede).

La lectura de estos documentos permitió establecer un primer acercamiento a los rasgos culturales de la organización. Sin embargo – y adhiriendo a las precauciones que aconseja tomar Rodríguez- el análisis de esta información se hizo a sabiendas de la oficialidad de los datos, puesto que generalmente la documentación impresa por la empresa destaca los aspectos que a las instancias formales de ésta le interesa reforzar.

7.7.2 Observación participante

Se observaron diversas instancias institucionales en que se pudieran revelar aspectos organizacionales relativos a la cultura. Para tal fin, se otorgaron las facilidades para hacer observaciones en la totalidad de las instalaciones, lo que permitió sumergirse profundamente en la cotidianidad de la vida de la empresa. En este contexto, entre las formas de observación se adoptó la modalidad participante ya que evita el involucramiento conciente del investigador en la situación comunicativa dada. Asimismo, la aplicación de la técnica se hizo considerando los principios comunes que –según Marcelo Arnold- subyacen a la totalidad de las técnicas de observación de segundo orden, a saber:

- Flexibilidad: los investigadores se adaptan el ritmo de los observados sin entrometerse en sus configuraciones y no dando nada por sobreentendido.
- No directivo: acceder a las comunicaciones con la menor intromisión posible.

El tiempo en que transcurrió la observación fue de seis meses con un promedio de tres visitas semanales. En cada una de estas ocasiones se observaron aspectos como la arquitectura de las dependencias, la disposición de las oficinas, la forma de relacionarse entre compañeros, el trato entregado a personas ajenas a la compañía, el tipo de lenguaje utilizado, los estilos de vestir, etc. Además se asistió a cinco reuniones en distintos departamentos (incluida una reunión de Gerencia con la plana ejecutiva mayor), para observar directamente la dinámica interna y comportamiento visible del grupo en situaciones más formales.

La observación realizada se hizo considerando los lineamientos teóricos y metodológicos propios de la observación de segundo orden. Este programa constructivista de observación tiene por finalidad establecer procedimientos para observar autoobservaciones y autodescripciones que hacen los actores sobre los contextos donde se desenvuelven. Así pues, podemos afirmar que la observación tiene como propósito sacar a flote las formas de distinción que configura la realidad de un grupo social, mediante el registro y comprensión de los medios (principalmente lingüísticos) que usan los observados para construir su realidad social. Su objetivo, por tanto, es develar los criterios que subyacen a las dimensiones específicas de lo que se comunica. Esta tarea, según M. Arnold (2006), implica dos condiciones: a) que el investigador se auto distinga como un sistema frente al entorno, y que b) desde su atalaya de segundo orden, distinga las categorías que el observador observado utiliza para distinguirse de su entorno. Cabe recordar que los observadores observados no pueden tomar conciencia de los procesos de producción de distinciones que constantemente realizan, ya que están imposibilitados de problematizar en tiempo real sus esquemas de observación al momento que actúan sobre la realidad. En cambio, el observador de segundo orden puede observar tanto las estructuras de observación de los observados como los medios con que las llevan a cabo a partir de otras distinciones, lo que le permite registrar y reflexionar sobre los mecanismos que rigen los procesos de construcción de la realidad por parte de los actores sociales que la constituyen.

7.7.3 Entrevista en profundidad

Se realizaron diez entrevistas en profundidad a actores claves de la organización. La entrevista era semiestructurada ya que contó de una pauta de preguntas ordenadas y agrupadas según las dimensiones a medir (ver Anexos). Este tipo de entrevista tiene la ventaja de estar basada en un guión temático a tratar, pero que a su vez, permite generar las condiciones de flexibilidad apropiadas para conducir las preguntas o producir otras que surjan en el transcurso de la misma entrevista.

La elección y utilidad de esta técnica se basa en la interacción comunicativa directa que permite entre investigador e investigado, dándole a éste último un espacio de expresión libre de sus maneras de sentir y pensar; además de posibilitar la recreación de las motivaciones, creencias, valoraciones y esquemas de interpretación que portan los sujetos producto de su

inserción cultural en la organización (los llamados “marcos de referencia” del actor). En este sentido, la búsqueda de respuestas libres niega cualquier intento de obtener información a través de la coacción o el ejercicio de la violencia física, psíquica o simbólica. Consiste, más bien, en establecer un juego de lenguaje pregunta-respuesta más cercano a una forma de conversación que a un tipo de interrogatorio.

En lo que respecta a la descripción teórica de la técnica, Alvaro Gainza (2006) sostiene que la entrevista en profundidad, al ser una técnica que pretende captar los marcos de referencias simbólicos de los investigados, se vincula con el concepto de *emic*. Este concepto implantado por el lingüista Kenneth Pike, es una abreviación de la noción *phonemic* (fonémica en su traducción hispana), cuya perspectiva se centra en el estudio de las unidades significativas que provienen de la mirada interior o “nativa” del hablante. En otras palabras, la entrevista en profundidad permite la expresión de la experiencia de realidad del “nativo” como miembro de un contexto simbólico y de prácticas sociales. Por lo tanto, existe una coincidencia entre el propósito de la noción *emic*, como un tipo de información simbólica que pretende expresar la particularidad de la cultura de un grupo social, con el propósito de la entrevista en profundidad de acceder a las maneras de ver, sentir y pensar de los actores sociales pertenecientes a diversos ámbitos históricos, culturales, de clase, etc. Asimismo, para comprender mejor la forma de acceso a esta información simbólica que implica el concepto de *emic*, es menester considerar la noción de participación que involucra todo proceso de entrevista en profundidad. En este sentido, durante la entrevista se producen intercambios simbólicos que participan de la construcción de los contenidos de la información. “Cada uno al *participar* en la producción de esta información se *implica* desde determinados contextos de significado y de experiencia en su realización, y la riqueza de la comprensividad para el investigador/entrevistador estará relacionada con la peculiar manera de *participar y de implicarse en las prácticas de intercambio y producción simbólica* que operan durante la entrevista” (Gainza, 2006, op. cit).

7.7.4 Entrevista grupal

La última etapa del proceso de recolección de información consistió en la realización de dos entrevistas grupales conformadas por cinco personas cada una. Estas entrevistas siguieron un esquema semejante al regido en las entrevistas individuales, en el entendido que fueron semiestructuradas a partir de las mismas dimensiones inquiridas en el primer caso.

El objetivo principal de estas entrevistas dentro de la investigación fue complementar, o bien, confirmar las características culturales de la organización establecidas en función de los resultados parciales arrojados en las etapas anteriores. En efecto, la ventaja de esta instancia de diálogo colectivo es que permite potenciar el diagnóstico cultural a través del efecto sinérgico de la dinámica grupal que genera respuestas múltiples que se enriquecen entre sí. Además, las entrevistas grupales posibilitan observar al grupo en acción, con lo cual puede que surjan otros factores culturales no concitados.

En cuanto a la descripción de la técnica, muchos de los rasgos de la entrevista grupal se remiten a sus orígenes basados en su homólogo individual. Empero, al ser un instrumento de aplicación colectiva, es posible encontrar similitudes –aunque no una plena identidad- con técnicas del mismo orden, tales como el grupo de discusión y grupo focal. Se podría decir incluso que su *modus operandi* se sitúa en el límite metodológico de ambos instrumentos.

Respecto del grupo de discusión podemos mencionar algunas similitudes como la libre conversación de un conjunto de participantes, con igual derecho a intervenir (equidad de la enunciación) y que produce un discurso. Este discurso puede entenderse como la puesta en escena de un habla social común que representa la realidad compartida y las interpretaciones de ésta. Por el lado de las diferencias, podemos decir que los participantes en la entrevista grupal no necesariamente son desconocidos, por lo que no será tarea de la técnica crear las condiciones para la constitución del grupo *in situ*. En efecto, cuando los grupos están previamente constituidos, lo característico es la existencia de un fondo de escucha dado por sabido o supuesto como lo común, de este modo, la conversación versa sobre aquello que une a las personas como grupo moral, actuando como reproductor de sentido en el sólo acto del habla. Otra diferencia es

que en la entrevista grupal no se desarrolla un tema global que es problematizado por el grupo “desde adentro”, sino que se abordan distintos tópicos propuestos por el investigador que a veces escapan a la direccionalidad autónoma de la conversación, ya que se va cambiando la temática de ésta según una pauta de preguntas que provoca el habla dirigiéndola “desde fuera”.

Asimismo, el propósito de la entrevista grupal dista mucho de las concepciones epistemológicas que rigen el tipo de información que se aspira obtener por medio del grupo de discusión. Tal como lo señala Manuel Canales (2006), el grupo de discusión se enfoca en el habla normativa donde “no se conversa de la experiencia vivida, sino de la lectura que de dicha experiencia hace el hablante desde su propia perspectiva ideológica”. Al contrario, en los casos de habla “testimonial”, acaece la expresión de la “experiencia vivida” donde el hablante reproduce “su verdad” procurando ceñirse al relato de los hechos. Siguiendo con el mismo autor, lo que ocurre en la experiencia vivida “es un esquema mental que modela o representa una inserción del sujeto en su cotidianidad, en el que describe un orden de “realidad”, o un conjunto de condiciones reales o posibles”. Se trata por tanto, de reconstruir la perspectiva observadora del actor que define sus principios de actuación, para de esta forma, acceder a los sentidos que orientan las acciones de las personas. Aquí se busca la consistencia interna del discurso y su significado para el hablante, el cual, mediante sus palabras, provee las bases de sus juicios o prejuicios.

En el caso de los grupos focales, las semejanzas con la entrevista grupal son más estrechas, pues los fundamentos teóricos de los grupos focales se remontan al diseño de las entrevistas individuales focalizadas. Por ejemplo, la dirección de la conversación es ejercida por el investigador (no por el grupo), con el objetivo de develar la experiencia vivida. En este contexto, el grupo focal se acerca a las características de la entrevista grupal ya que es esencialmente una entrevista pluri focal donde la conversación libre está supeditada al ordenamiento externo provisto por el investigador, tanto en los temas como en la rotación del habla.

Por otro lado, durante el proceso de implementación de la entrevista grupal se produce una doble dinámica: una entre las preguntas y la otra dentro de las preguntas. Entre las preguntas se instala un espacio dirigido por el investigador. Esta conducción a través de las preguntas

concentra el discurso en un campo o dimensión específica de la experiencia. Dentro de las preguntas, se constituye la esfera grupal, dando protagonismo a la pluralidad de perspectivas de los participantes. Tal como indica Canales (2006): “Articulados, ambos direccionamientos proveen al investigador de un dispositivo de reproducción de discurso, que fortalece la variedad de significaciones de la acción, entre sí. La pluralidad de perspectivas posibilita el agotamiento del discurso a partir del roce sistemático de cada una de las posiciones de habla específicas”.

Finalmente, es menester indicar que tanto las entrevistas individuales como grupales están regidas metodológicamente por el llamado Criterio de Saturación. Es decir, estas técnicas tienen una lógica de desarrollo interno que delimita los aportes informativos, cuya caducidad se alcanza cuando los entrevistados no agregan información nueva a la ya conocida, redundando y repitiendo sus ideas. Lo anterior posibilita la suspensión de la aplicación del instrumento o bien la iniciación de su aplicación a otros casos. En palabras de Canales (2006): “La representación cualitativa opera por el principio de saturación, entendiéndose por ello el agotamiento de la información o efectos de sentido no conocidos previamente. Como esquemas de significación, la información es finita. Por ello, la repetición no agrega información”.

7.8 Diseño de la muestra

Por lo general, según Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P (2006), son tres los factores que intervienen a la hora de establecer un número de casos a entrevistar:

1. La capacidad operativa de recolección y análisis: el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos.
2. El entendimiento del fenómeno: el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación.
3. La naturaleza de fenómeno bajo análisis: si los casos son frecuentes y accesibles o no; si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo.

En el caso de las técnicas de medición grupales, Creswell (2005, op. cit) sugiere que el tamaño de los grupos varía dependiendo del tema: “tres a cinco personas cuando se expresan

emociones profundas o temas complejos y de seis a diez participantes si las cuestiones a tratar versan sobre asuntos más cotidianos, aunque en las sesiones no debe excederse de un número manejable de individuos”.

Por otro lado, es menester recordar, de la misma forma como lo afirman Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P (2006), que en los estudios cualitativos la composición de la muestra no debe ser necesariamente representativa desde el punto de vista estadístico, pues no se pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias. En este sentido, los autores sostienen que “las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo, obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos”.

Considerando todo lo antes mencionado, la participación de los individuos en la aplicación de las entrevistas (individuales y grupales) se hizo mediante un muestreo intencionado a partir de un mapeo del colectivo como un espacio ordenado internamente a partir de las categorías de posición jerárquicas, pertenencia a los distintos departamentos y antigüedad. Lo anterior se justifica debido a que cada sujeto seleccionado agrupa un entramado complejo de relaciones sociales que refleja a la vez una visión global y un ángulo particular. De esta forma, el investigado representa una categoría social entendida como una posición que habla desde su ubicación en la estructura comunitaria y sus relaciones.

Así pues, la selección dirigida de los participantes en las entrevistas individuales y grupales se hará siguiendo el criterio de muestra estructural para estudios cualitativos. Para entender la especificidad de este muestreo, podemos acudir a la definición que nos entrega M. Canales (2006): “Se entiende por muestra estructural aquella que intenta representar una red de relaciones, de modo que cada participante puede entenderse como una posición en una estructura (...) Cada individuo es equivalente a todos los demás, reducido a su modalidad abstracta de “unidad” de cuenta”.

En resumen, con el ánimo de reproducir lo más fielmente esta red de relaciones dentro del contexto cultural de la empresa en cuestión, los entrevistados se escogieron intencionadamente

considerando su proporcionalidad en las variables de jerarquía laboral, pertenencia a los distintos departamentos administrativos y antigüedad, de modo de asegurar la representatividad de las diversas visiones y perspectivas de los trabajadores (ver Anexos).

7.9 Plan de análisis

Para los fines de interpretación se utilizó un análisis de contenido de la información recavada. Este método ha sido utilizado para estudiar los efectos que tiene la cultura en la práctica de los sujetos, a su vez que también, pretende describir la lógica propia de lo cultural y su funcionamiento en situaciones donde las personas se desenvuelven. De la misma forma como lo sostiene E. Bourgoise, permite reconstruir las representaciones sociales en las mismas tres dimensiones formuladas por S. Moscovici, a saber: “un contenido informacional (códigos) que da cuenta de las distinciones cognitivas, de los conceptos y términos que contienen las representaciones para interpretar y dar sentido a la dimensión de la realidad en cuestión”(Canales, 2006, op. cit); la estructura u orden interno que articula las relaciones de estos códigos; y por último una dimensión ética-normativa que pondera valóricamente las distinciones y relaciones al interior de las estructuras semánticas. Con respecto a este último punto resulta iluminador los planteamientos de Navarro y Díaz quienes sostienen que cuando se alude al contenido del texto se esta hablando no del texto en sí mismo, sino de “algo en relación con lo cual el texto funciona, en cierto modo, como instrumento” (Delgado, J. M y Gutiérrez, J, 1993, op. cit). En esta línea, el contenido de un texto no está dentro de él, sino que su sentido se revela en un plano exterior a éste, en este caso, en un plano cultural.

En el caso particular de este estudio, la información recopilada fue asociada semánticamente en categorías, es decir, cuando los informantes coincidían en sus puntos de vista, sus interpretaciones eran agrupadas en tópicos comunes que describían alguna de las dimensiones culturales consideradas. Esto implica que los temas tratados en cada una de las preguntas definieron los dominios que posibilitaron el análisis de cada una de las dimensiones con que se relacionaban. Este proceso se llevó a cabo mediante el contraste de las expresiones comunicativas entre los individuos entrevistados, para de esta forma captar las coincidencias de sus descripciones respecto de los rasgos culturales de la compañía, así como también permitir su

comparación con las características de la cultura laboral de las empresas chilenas esgrimidas por D. Rodríguez.

Este procedimiento se asemeja mucho al recomendado por autores como Sergio Martinic para la implementación del análisis estructural de discurso. Martinic plantea tres pasos en el proceder de la técnica. El primer momento llamado recomposición de la estructura consiste en la identificación de las categorías que se asocian entre sí por oposición o equivalencia semántica. El segundo paso, llamado dinamización de la estructura, se refiere a la distribución de estas oposiciones y equivalencias en un modelo de acción. Este modelo permite analizar las funciones simbólicas que asumen los elementos identificados en la primera etapa. Se da por asumida que son estas estructuras las que configuran las prácticas y dan sentido a las acciones de los sujetos. Por último, estos dos momentos precedentes posibilitan reconstruir el modelo simbólico que subyace a textos diferentes, pero que responden a los mismos principios ordenadores de sentido.

Por otro lado, autores como Delgado, J. M y Gutiérrez, J. (1993), indican que una investigación que incorpore al análisis de contenido dentro de su metodología no debe desconocer los presupuestos teóricos que subyacen y sostienen el estudio, especialmente en lo que respecta a sus consecuencias interpretativas. Este compromiso teórico sustraído orientará la fase interpretativa partiendo de la base analítica que le proveerá esta técnica de análisis. Tal como lo dicen los autores: “el AC actuaría como una suerte de filtro epistemológico que constriñe el conjunto de las interpretaciones posibles, en relación con un determinado corpus textual, dentro de un cierto marco teórico”.

En esta misma línea, Klaus Krippendorff, sostiene que cualquier A.C debe realizarse teniendo en cuenta el contexto de los datos y justificarse en función de éste, ya que debe contribuir a conceptualizar el ámbito de la realidad social que dio origen al texto analizado. En esta tarea el rol del investigador es central, puesto que es él el que extrapola las inferencias desde los datos hacia el contexto, y por tanto, es el encargado de discriminar si los datos hacen alusión a experiencias relevantes o no, si son informaciones con mensajes subyacentes, de importancia teórica, etc. En palabras de Krippendorff (1990): “En cualquier análisis de contenido, los intereses y conocimientos de los analistas determinan la construcción del contexto dentro del cual realizará sus inferencias”. Esto significa que un A.C determina una transformación del texto

primitivo que debe ser teóricamente justificado por el investigador por medio de una interpretación que reflote los aspectos no directamente intuibles del texto, pero que sin embargo están presentes en él. Es por lo anterior, que debe haber claridad sobre el contexto en cuestión y tener siempre presente la finalidad y objetivos de las inferencias en función de las metas investigativas.

8. RESULTADOS

En concordancia con los niveles considerados para su evaluación, esto es, los correspondientes al Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein, se lograron establecer los siguientes resultados:

8.1 Producciones

Tal como se las definió con anterioridad, a este nivel corresponden todas las características físicas, sociales o culturales de la organización que tienen una expresión más superficial y visible. Entre los rasgos que se refieren a este ámbito, se pueden nombrar:

- a. Amplia infraestructura de las instalaciones: se pudo notar grandes espacios físicos de las oficinas, amplia disponibilidad de recursos materiales y la existencia de un casino común donde todo el personal concurría sin diferenciación de áreas por jerarquía, lo que habla de un énfasis organizacional en la igualdad de los estamentos.
- b. Alto uso de tecnología: hay una utilización profusa de herramientas tecnológicas entre los trabajadores, esto se refleja en la tenencia de un notebook para cada empleado, en el intensivo uso del correo electrónico y la utilización de aplicaciones como *SameTime Connect* (servicio interno de mensajería instantánea).
- c. Vestimenta semi formal: el tipo de vestuario observado es semi formal y en ocasiones informal. Este cuadro provoca la impresión corporativa de una empresa que estimula la flexibilidad en sus formas y procesos institucionales.
- d. Uso de un lenguaje informal: se usa un lenguaje informal entre los compañeros de labores. Esta característica se expresa más explícitamente en el trato con los mandos superiores a los cuales se “tutea”. Este escenario refleja una horizontalidad en las relaciones sociales donde el estatus jerárquico es desplazado a un segundo plano, así pues, se establece un trato cotidiano que no mantiene vigente la autoridad. Al contrario, en las empresas chilenas se privilegia un trato formal, distante y que recuerda constantemente el sitial jerárquico de las personas que interactúan. En otro punto, hay un uso extensivo de tecnicismos propios de las disciplinas del campo de la informática, lo

que se explica por la naturaleza de la industria en que se desenvuelve la compañía. Además, se utiliza con frecuencia el idioma inglés especialmente en reuniones donde las planillas de exposición están escritas casi en su totalidad en aquella lengua. Esta tendencia indica un alto grado de influencia de los modos de comunicación provenientes desde la casa matriz de origen extranjero.

- e. Fácil acceso a la gerencia: las jefaturas superiores mantienen una política de “puertas abiertas” para atender cualquier inquietud de sus subalternos. Este rasgo señala un énfasis en construir relaciones más directas y cercanas entre los trabajadores, lo que contrasta con la verticalidad y autoritarismo de las relaciones laborales nacionales.
- f. Seguridad: se observó un sofisticado aparato de seguridad que resguardaba celosamente el acceso a las distintas dependencias, así como también el cumplimiento estricto de las políticas corporativas tendientes a vigilar el flujo de información considerada de importancia o confidencial.
- g. Alto nivel de retroalimentación informativa: existía un alto grado de intercambio de información entre las diversas instancias involucradas en un proyecto, esto aseguraba a cada persona tomar decisiones mejor fundamentadas y con menor riesgo de equivocación. En efecto, cada trabajador dentro de su área de trabajo tenía acceso a información que le permitía tener una visión global de la marcha del proyecto, lo que impedía una parcelación de tareas que entorpecieran el transcurso de los procesos.
- h. Debate interno en las reuniones: en relación con el punto anterior, en las reuniones se pudo notar un amplio intercambio de información y discusión sobre las medidas a seguir en cada proyecto en particular. Asimismo, se daba un equilibrio entre las intervenciones de los distintos actores produciéndose un diálogo abierto entre el expositor y los asistentes en la sala; a su vez, se mostró una alta capacidad de autocritica colectiva -y en ocasiones de índole individual- que se expresaba en una positiva recepción a las sugerencias planteadas. En cuanto a este último punto, en las compañías locales se observa una escasa tolerancia a la crítica, puesto que la indistinción entre la esfera personal y laboral hace que las críticas se confundan como un ataque directo hacia la persona. Recapitulando, en la empresa estudiada se denota una fructífera capacidad de coordinación en el equipo de trabajo, la presencia de espacios de opinión y la existencia de canales de comunicación donde se afinan las iniciativas y se validan grupalmente las decisiones.

- i. Alta estructuración de los procesos: hay una marcada tendencia a seguir los procesos al pie de la letra. En su expresión más patente, se pudo observar la rigurosidad de los procedimientos relativos a la cadena decisional interdepartamental y a la formalidad de las relaciones organizacionales con los clientes.
- j. Clima laboral distendido: en general, se verificó un ambiente laboral grato, ameno y ordenado, cuya demostración más evidente consiste en la camaradería, la buena disposición y voluntad de apoyo entre los compañeros de trabajo.

8.2 Valores

Este nivel se refiere a los principios de acción social legitimados como formas específicas de comportamiento al interior de la compañía. Los valores subyacen a la acción de los sujetos en su dinámica de trabajo grupal o individual, en la forma de relacionarse con los compañeros o superiores, etc. En este contexto se pudieron identificar los siguientes ejes valóricos:

- a. Bondad de la naturaleza humana: se pudo observar una concepción positiva del carácter de las personas. Aunque pueda parecer ingenuo, los entrevistados advirtieron que las relaciones interpersonales parten de la presunción de que las personas actúan de buena fe en cada uno de sus actos.
- b. Respeto a la diversidad: existe una estrecha coherencia entre la realidad y las políticas institucionales en materia de tolerancia a las diferencias entre las personas. Este valor se encuentra altamente interiorizado y socializado entre los trabajadores, por lo tanto, cualquier tipo de discriminación por género, raza, credo, ideología política, tendencia sexual, etc, es duramente sancionada por la empresa.
- c. Identificación con la compañía: se nota la presencia de un alineamiento con la organización que involucra aspectos afectivos, ya que se posee la impresión que el éxito personal depende del éxito global de la organización. En este contexto, se habla derechamente de la “familia IBM”, lo cual indica un alto sentido de pertenencia.
- d. Enfoque hacia el cliente: las necesidades de los clientes constituyen una preocupación central en la gestión laboral de los empleados. Así pues, existe una especial consideración en satisfacer cada una de las solicitudes de éstos, en el entendido que la

entrega de un buen servicio puede marcar un precedente en la adjudicación de demandas futuras.

- e. Profesionalismo: los trabajadores entrevistados destacaron la excelencia profesional como una característica que cruza a la mayoría de los empleados tanto en su desempeño laboral como en las relaciones entre las distintas áreas de negocio. Este principio se encuentra asociado a otras variables como la responsabilidad y rápida capacidad de respuesta ante los requerimientos emanados desde los clientes.
- f. Eficiencia y cumplimientos de metas: relacionado con el punto anterior, se observó un énfasis en el logro de resultados de corto y largo plazo, basados en la cooperación de grupos de trabajo altamente cohesionados. A partir de esto, se subraya también la existencia de una solidaridad recíproca dentro de los equipos de trabajo que se expresa en un compromiso colectivo en pos del beneficio de todos.
- g. Valorización del conocimiento: el desarrollo del conocimiento constituye una propiedad altamente apreciada. En este sentido, se estimula el constante perfeccionamiento de las habilidades técnicas, las que representan un importante factor de movilidad laboral.
- h. Innovación: este principio se expresa en la búsqueda constante de mecanismos novedosos que aseguren una mejor gestión laboral y administrativa, y en la creación y desarrollo de nuevas tecnologías que estén en el pináculo evolutivo de la industria informática.

8.3 Presunciones básicas

En este nivel se ubican los fundamentos esenciales de la cultura ya que aquí se develan los rasgos más profundos que operan en la conciencia de los miembros de la organización. Los aspectos que resaltan en esta esfera explican soterradamente el actuar de las personas debido a que están insertos y arraigados a modo de esquemas cognitivos que determinan la visión de los individuos frente a la organización y su entorno. En consecuencia, en este nivel se ubicarán los resultados más relevantes de esta investigación.

En función de las dimensiones que componen este nivel, los resultados arrojados se presentarán describiendo simultáneamente, tanto las características propias de la empresa

evaluada, como su comparación respecto de los rasgos culturales tradicionales y las tendencias actuales de las empresas chilenas.

Relación de la organización con su entorno

Posición de la empresa en el mercado (frente a sus competidores y clientes)

En general, se manifiesta que la empresa tiene un estatus de liderazgo en el mercado nacional. Aunque la competencia en algunas áreas no es fuerte, de igual forma se percibe una superioridad de los servicios entregados respecto a otras compañías del mismo rubro. Destaca fuertemente el nicho de hardware y software donde la posición de la empresa es preponderante. Por el lado de la consultoría, si bien no es la número uno del mercado, está ubicada dentro de las mejores. Uno de los factores más importantes a la hora de explicar dicho posicionamiento es el profesionalismo y alto nivel de especialización técnica del personal, lo que permite focalizar la demanda en la línea de negocio adecuada: “IBM trata que siempre estén las personas más idóneas o aptas para determinado trabajo. Cuando se obtiene o se está proyectando un determinado servicio ya se está pensando en cuales son los recursos humanos que van a trabajar ahí”. En efecto, una de las políticas más sobresalientes de la empresa es estimular constantemente el perfeccionamiento y desarrollo de las competencias de sus empleados en las distintas herramientas con las que se desempeñan. Esta estrategia va acompañada de un respaldo internacional que permite rastrear los recursos humanos y técnicos en cualquier lugar del mundo donde se encuentren. Esta cobertura global de la empresa se expresa en conocimientos que le dan un valor agregado a las soluciones prestadas, cuyos mayores costos son asumidos por los clientes como garantía de calidad. “IBM te permite hacer un escalamiento, cuando tienes un problema, cuando tienes un proyecto complejo, a EE.UU, donde están, por así decirlo, los gurús de los servicios. Tú tienes por debajo un soporte inmensamente grande y con muchos recursos para darle soluciones a los clientes”. Además del alto nivel técnico de las personas, se destaca la entrega y compromiso de los trabajadores hacia la organización y su equipo de trabajo, lo que refleja un sentido de unidad e identidad con los objetivos laborales grupales y departamentales. Asimismo, si bien es una compañía centrada en el logro de resultados, se subraya la importancia de los procesos y procedimientos formales que ayudan a coordinar y gestionar los diversos factores involucrados en cada proyecto.

Perspectiva espacio-temporal del negocio

En términos globales es una empresa que se orienta principalmente hacia el futuro. Debido a que sus actividades se enmarcan dentro de la industria de la computación, su estrategia de negocio apunta a crear nuevos servicios que se anticipen a las necesidades de los clientes (crea demanda). Esta actitud es imperiosa en una industria tan dinámica y cambiante como la tecnológica donde la innovación y desarrollo de nuevas aplicaciones es un requisito vital para sobrevivir. En este sentido, IBM es una compañía que siempre procura estar a la vanguardia de los cambios, invirtiendo no sólo grandes recursos en investigación, sino que capacitando continuamente a sus empleados en los conocimientos más actualizados de su campo laboral. Por otro lado, y en términos micro, es una compañía que se encarga de resolver las problemáticas más urgentes de los clientes en el área informática, dotándolos de soluciones actuales que se condigan con el tipo de dificultad en cuestión. Así pues, la empresa se encarga de entregar alternativas tecnológicas que abarquen respuestas puntuales a través de la ejecución de proyectos concretos. En este contexto, la capacidad de anticipación está más acotada al corto plazo. Si bien es cierto el ánimo siempre es anticiparse a los requerimientos de los clientes, muchas veces - especialmente en el área de servicios de consultoría- se reacciona a las peticiones de los clientes debido a que éstos tienen una idea muy vaga de lo que quieren. Esto supone un permanente proceso de reformulación en la implementación de los servicios, los cuales se adaptan a los fluctuantes deseos del cliente (“el cliente es el que manda”).

La naturaleza de la realidad y la verdad

Flexibilidad de los procesos

En general, la empresa cuenta con una red de procesos altamente estandarizados, sistematizados y rigurosos. A nivel global e interdepartamental esto se considera necesario para que el intercambio de información sea decodificado bajo los mismos parámetros. Debido a que los equipos de trabajo se comunican constantemente, ya sea con sus pares ubicados en otros países o con grupos pertenecientes a su misma área, la formalidad de los procedimientos es vista como un facilitador en materia de colaboración entre sectores articulados en un mismo proyecto.

Especial atención existe en este sentido a la parte de contabilidad financiera, legalidad de los contratos, ética en las prácticas de negocios y seguridad de la información, donde el apego estricto a los procesos son casi sagrados, teniendo en cuenta que además se realizan auditorías periódicas para supervisar el cumplimiento de todos estos puntos. Sin embargo, en algunas ocasiones, se planteó que la respuesta de un departamento particular frente a las dinámicas demandas de los clientes choca con la rigidez de procesos interdepartamentales, los cuales atrasan la fluidez de estas acciones en conformidad a la revisión y aprobación a las que deben ser expuestas.

Respecto a los procedimientos que rigen las labores más cotidianas y rutinarias de un equipo de trabajo, se puede observar una mayor flexibilidad en cambiar aspectos que demuestran alguna debilidad o que obstaculicen la coordinación y comunicación dentro del grupo y hacia los clientes: “De hecho, nosotros normalmente no hacemos grandes cambios, pero siempre estamos haciendo algún acomodo a partir de algún problema que se genere en algún minuto. Se acomoda, en el fondo, el procedimiento a la realidad que va ocurriendo”. De esta manera, se muestra una amplia disposición en adaptar procesos que impliquen una reacción rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes. Empero, cuando las modificaciones incorporadas tienen consecuencias de mayor envergadura, se deben canalizar de igual manera por los conductos regulares establecidos, justificando el por qué de una acción o solicitando las aprobaciones a la línea jerárquica correspondiente.

Contrastando este diagnóstico con la realidad cultural de las empresas chilenas, es posible decir que esta empresa se aleja de la tendencia local que se orienta por medio de procesos que permanecen estables en el tiempo. En efecto, mientras el trabajador chileno prefiere que las cosas se sigan haciendo como tradicionalmente se hacen, en IBM se promueve la proactividad del empleado, esto es, que las personas se embarquen en iniciativas personales innovadoras que escapen a la mera ejecución de sus tareas. Aunque actualmente en las empresas chilenas el cambio está dejando de ser repelido, esta perspectiva se concentra principalmente en personas con mayor educación, es decir, en las que supuestamente ocupan cargos de mayor responsabilidad. Sin embargo, en la compañía estudiada, la actitud positiva hacia la introducción de cambios en la forma de trabajar es aceptada horizontalmente en todos los niveles jerárquicos: “También es una empresa que se destaca, que yo no creo que se dé tampoco en muchas de las

otras empresas, que tú tienes la posibilidad de innovar, proponer ideas, te escuchan, si realmente tiene beneficio y tiene mejoras, que se yo, en reducción de costos o para mejorar todos los procesos, eso se da y siempre se presenta y es bien recibido”.

Especificidad de los roles

Los roles se encuentran altamente especificados y su campo de acción bien delimitados. Cada año, el trabajador (en conjunto con la gerencia), se propone metas de desarrollo tanto en el ámbito personal como productivo, las que son supervisadas durante y al final de ese periodo para evaluar el nivel de eficiencia alcanzado. Asimismo, las funciones y objetivos asociados a los roles se enmarcan dentro de los objetivos generales de las distintas unidades de negocio, por lo que, por un lado, las actividades laborales involucran objetivos amplios en los que se maneja un cierto grado de autonomía, y por otro, la ejecución e implementación de los proyectos se desglosan en una serie de objetivos específicos cuyo cumplimiento se lleva a cabo con recelo y con conocimiento profundo de las materias. Esta característica se observa como necesaria para que las metas sean medibles y los resultados se puedan interpretar por el resto de los sectores involucrados en el proyecto. “Objetivos amplios porque hay que cumplir con los grandes objetivos de un contrato que se maneja con un cliente; y específicos porque tenemos parte de ese contrato, lo cual tiene objetivos, y tenemos que cumplirlos, y llevarlos muy bien controlados”. Por su parte, las jerarquías superiores desarrollan sus actividades dentro de una visión más global del negocio, coordinando y organizando el cumplimiento de los objetivos preliminares hacia el logro de las metas generales. Estos mandos cuentan con un alto nivel de autonomía y flexibilidad, vigilando los proyectos en su faceta financiera, operativa y de interacción tanto con los clientes como con las diversas instancias institucionales involucradas en el contrato.

Tal como se puede apreciar, la especificidad de los roles se contrapone con los papeles difusos que ejercen los trabajadores chilenos, lo que implica muchas veces diluir las responsabilidades en la cadena de ejecución de los proyectos. En este punto, la empresa estudiada se acerca en cierta medida a las tendencias nacionales actuales que buscan un mayor espacio de acción frente a los objetivos globales, asegurando a su vez, la certidumbre y rigurosidad de los procesos.

Compromiso con la empresa

Existe un alto compromiso afectivo y personal que va más allá del vínculo contractual con la empresa: “Yo me he jugado hartas cosas de mi vida por algún proyecto en el que he creído dentro de esta empresa”. Esta característica coincide plenamente con los rasgos culturales convencionales de la cultura laboral chilena, puesto que el empleado local tiende a establecer una relación emocional con la compañía donde trabaja. Sin embargo, no es posible saber si esta situación se explica por la inserción de la empresa estudiada dentro de la cultura chilena (lo que la haría permeable a esta costumbre), o si corresponde a un rasgo transversal de la compañía a nivel mundial. De cualquier modo, el compromiso afectivo es una categoría presente de igual forma en todos los niveles jerárquicos, en los distintos departamentos y en personas con años de servicio disímiles: “El hecho de estar en una empresa tan prestigiosa en el mundo como IBM, en lo personal, me hace tener una responsabilidad importante con la imagen de la empresa, esto significa que yo tengo que de alguna manera, resguardar ese prestigio que tiene IBM con mi trabajo”. Este diagnóstico choca con las tendencias actuales de la cultura organizacional de las empresas chilenas, donde –según Rodríguez- se estaría produciendo un creciente desplazamiento hacia el establecimiento de compromisos de tipo contractual-monetario, especialmente dentro de los trabajadores más jóvenes.

La naturaleza del género humano

Normas

Al igual que la cultura laboral chilena, las normas dentro de la empresa son consideradas importantes, se auditan periódicamente y su no verificación se sanciona formalmente. Especial atención se pone sobre las reglas relativas a la confidencialidad de la información, los estados financieros, ética en los negocios y procesos establecidos para la relación con el cliente, las cuales se resguardan con estricto apego. En concordancia tanto con la cultura tradicional chilena como con su estado actual, los empleados manifiestan la necesidad de tener estatutos claros que faciliten la fluidez de los procesos, la lectura de la información y que hagan más predecibles las acciones de las diversas áreas que participan en un mismo proyecto. Esta característica recorre todos los estamentos de la organización. Sin embargo, se pudo notar que en algunas ocasiones la

depurada estructuración normativa privilegia la verificación de la regla antes que la calidad de su cumplimiento, es decir, pueden existir errores de implementación mas no de procedimiento.

En otro punto, y en semejanza con las costumbres laborales chilenas más actuales, existe una mayor flexibilidad en la ejecución de procedimientos propios de las labores cotidianas que posibilitan mejorar la eficiencia de las respuestas. Esta situación se manifiesta con más intensidad en los mandos superiores donde existe un mayor terreno de acción autónomo y flexible: “Todo es negociable, o sea, todo es conversable, nada es tan rígido tampoco; menos hoy día cuando las cosas cambian tan rápido. Te fijai, o sea, sería muy malo en realidad que tuviéramos una estructura tan rígida”. Por otro lado, también se presentan reglas informales dentro de algunos equipos de trabajo, entre las cuales se pueden mencionar normas de colaboración y coordinación de los horarios. Asimismo, en los departamentos enfocados en la implementación de servicios más técnicos se observa una mayor cohesión de grupo y el uso de un lenguaje interno típico de las disciplinas computacionales.

Educación

Dentro de las políticas globales de la empresa está el constante perfeccionamiento de las capacidades técnicas y el desarrollo profesional de los empleados, ya que se entiende que la actualización de los conocimientos es un factor fundamental en una industria donde éstos se están renovando vertiginosamente. Esta estrategia es impulsada en todos los segmentos de la compañía y es altamente valorada por los trabajadores como una instancia de desarrollo de las habilidades propias. En efecto, este rasgo va en la línea actual de la cultura laboral chilena, en el sentido que la educación es una variable importante para asegurar un buen rendimiento individual y reafirmar la autoestima personal. Empero, si bien el conocimiento técnico es valorizado en la empresa, también es igual o mejor ponderado la experiencia que se posee en las distintas herramientas de gestión con que se labora. Esta propiedad tuvo un alto grado de acuerdo y mención en las entrevistas realizadas, puesto que era un factor positivamente considerado por el cliente al momento de contratar un servicio. Por el lado de los trabajadores más jóvenes, se consideraba que el conocimiento técnico había sido el aspecto más preponderante a la hora de ser incorporado a la empresa. “Dependiendo del servicio, como en el caso del servicio de *mainframe*, por ejemplo, de *outsourcing* de grandes computadores para

empresas grandes, como son bancos, empresas de la minería eventualmente, proyecto de empresas de seguros, el dominio de esa plataforma, generalmente, se ha dado en forma histórica por gente que ha tenido mucha experiencia, más que por gente joven, por así decirlo. No así en otras plataformas de servidores intermedios donde es mucho más dinámico el cambio, y obviamente la gente joven que viene saliendo está mucho más preparada y absorbe esos cambios mucho más rápido, porque ese es el medio en que nacieron”. A su vez, también se plantearon otras características que, según los mismos trabajadores, fueron relevantes a la hora de ser contratado o ante la eventualidad de una promoción; estos aspectos ayudan a identificar cuáles son los rasgos personales más valorizados dentro de la organización. Algunos de los más destacados fueron la responsabilidad, el logro de metas, el compromiso y la confiabilidad.

Racionalidad en la planificación

Al contrario de la cultura laboral de los trabajadores nacionales, en vez de desempeñar las tareas en base a la intuición e improvisación, existe plena confianza en que a través de la planificación racional de los procesos es posible mejorar los resultados. Esta concepción es común a todos los estamentos de la organización sin distinción de jerarquía, área o antigüedad, lo que se contrapone con el diagnóstico actual de las empresas chilenas donde la disposición a sistematizar las actividades se concentra en las personas más jóvenes y con mayor nivel educacional. Tal como se ha afirmado con anterioridad, la empresa consta de una estructura de decisión y procedimientos altamente estandarizada y rigurosa, lo que da lugar a una coordinación fluida y eficiente entre las diversas instancias organizacionales. A nivel global, se produce una planificación basada en la integración de los diversos actores implicados en un proyecto, lo que permite una articulación adecuada de las tareas críticas que den cumplimiento a los servicios otorgados o que se anticipen a las oscilaciones de la demanda de servicios. Esto choca con la costumbre laboral chilena tradicional de orientarse hacia el presente, adaptándose más bien a las señales provenientes desde el entorno. Sin embargo, aunque la intención en la firma examinada siempre es anticiparse, en la ejecución de las tareas específicas implicadas en un proyecto las acciones se centran en una capacidad de respuesta rápida y flexible a las solicitudes más urgentes de los clientes, situación que se muestra más patente en el área de consultoría: “Hacemos tareas específicas en el sentido de que hay cosas que hay que estar constantemente vigilando: la sintonía de los trabajos que se están haciendo para el cliente, que

estén funcionando; y amplias en el sentido de que de repente uno tiene que participar y estar alerta para ver aspectos de planificación a futuro y ofrecerle nuevas soluciones al cliente”.

La naturaleza de la actividad humana

Manejo del entorno e iniciativa

La empresa tiene una orientación eminentemente activa hacia su entorno de mercado. De esta manera, la firma procura ser pionera en la creación y desarrollo de soluciones tecnológicas de punta que se adelanten a las necesidades futuras de los clientes. En efecto, uno de los valores fundamentales que rigen la estrategia de negocios de la empresa está relacionado con la búsqueda constante de innovaciones en todos los niveles de la organización. Y esta postura no se queda sólo en el papel, sino que se extrapola a la praxis laboral cotidiana de cada uno de los miembros de la organización, lo que se traduce en una serie de actitudes que reflejan la proactividad de los empleados en el desempeño de sus funciones. Una expresión patente de lo anterior es la positiva recepción y promoción institucional de iniciativas y aportes personales que se dirijan a mejorar las soluciones entregadas al cliente: “Como mi trabajo es netamente técnico y tengo, por lo menos hasta ahora, una muy buena evaluación, yo puedo tomar decisiones, hacer cambios, modificaciones; y obviamente conversarlo con mi jefe, pero en ese sentido tengo plena libertad”. Como se pudo constatar, la mayor autonomía en la toma de decisiones está relacionada, además de la experticia profesional, con la experiencia y buena evaluación de la gestión personal, lo que desemboca en un aumento en el grado de confianza y delegación de tareas. En la misma línea, los mandos superiores consultaban frecuentemente a su equipo de trabajo, exigiendo incluso, sugerencias y consejos antes de tomar alguna decisión. Esto se explica muchas veces por la cantidad de temáticas particulares que supone un proyecto lo que dificulta el manejo individual de toda la información. De igual forma, existían los espacios para hacer indicaciones e introducir ideas personales que garantizaran una mayor capacidad de respuesta y productividad de los resultados. Esta actitud proactiva se contradice con la pasividad del trabajador chileno tradicional quien se limita a hacer sólo lo que se le ordena, en el entendido que en su ideario sólo los superiores jerárquicos están capacitados para resolver problemas a través de medidas que se salgan de los procesos establecidos. Si bien los trabajadores chilenos contemporáneos han aumentado su nivel de autonomía en la toma de decisiones, esta realidad

está restringida principalmente a los empleados que poseen un mayor nivel educacional, manteniéndose un modelo autoritario de decisión en el personal de base, quienes se perciben como incapaces de llevar a cabo funciones delegadas. Por al lado de la empresa estudiada, la propensión positiva hacia la propuesta y acogida de iniciativas propias era ampliamente valorizada por todos los estamentos consultados: “Somos personas que se autogestionan. Aquí no cabe la persona que está esperando que le digan que hacer”. En conclusión, se puede afirmar que los trabajadores de IBM tienen un postura pragmática frente a su entorno de mercado, ya que no sólo se preocupan de controlar y manipular técnicamente las variables que influyen en el estado actual del negocio, sino que van un paso más allá al propiciar medidas innovadoras que se anticipen a su evolución futura.

Recepción a la críticas

La crítica es vista como una sugerencia remitida estrictamente al ámbito profesional. Este panorama se contrapone radicalmente con la cultura laboral de las empresas chilenas donde la invisibilidad entre la persona y su trabajo provoca que muchas veces las críticas sean asumidas como ataques directos hacia la persona. En el caso de la empresa estudiada, se pone énfasis en la racionalidad y pertinencia técnica de los argumentos invocados y en la altura de miras que implica una crítica para mejorar el desempeño grupal e individual. “Nos decimos las cosas. A veces la verdad te puede molestar, no es cierto? Como a todos en muchos aspectos, pero en la pega es vital que se diga la verdad y que se diga lo que yo pienso de lo que estás haciendo; no es necesario ofender a nadie, pero sí es importante que yo sepa lo que estoy haciendo bien o mal, en un tiempo donde me permita corregirlo”. Asimismo, se enfatiza que la crítica sea planteada en términos respetuosos y cordiales para que su propósito final no sea desvirtuado. En esta esfera, llama la atención la profunda interiorización del concepto de *feedback* como un instrumento clave en la optimización de la gestión del empleado: “Es una competencia requerida por los gerentes, promovida dentro de la organización. Para dar *feedback* hay ciertas pautas: algo que esté centrado en la acción, no en la persona; tienes que buscar un momento oportuno, decir qué es que se puede mejorar de tal forma que no dañe la relación, sino que mejore la actividad”.

La naturaleza de las relaciones humanas

Tipo de vínculo

En general existe una mezcla entre el establecimiento de relaciones profesionales y personales, aunque como es natural, con algunos compañeros se logran construir lazos de amistad más cercanos, los que se expresan recreativamente fuera de la empresa: “No solamente es el tema del día a día, del trabajo, del profesionalismo, es un tema más de convivir en espacios diferentes, en un ámbito diferente, de amistad, de saber cuando el otro tiene un problema, de ayudarte, de entender”. Este punto concuerda con la cultura laboral de los chilenos en el sentido que se buscan crear vínculos personales que sobrepasen la interacción funcional propia del ejercicio de un rol. En este contexto, también se verifica un alto nivel de solidaridad, voluntad y disposición en el trabajo de equipo, lo que en ocasiones se extrapola al ámbito privado a través de gestos de apoyo colectivo. Sin embargo, no es posible determinar si esta actitud sólo responde a la espontánea empatía humana que surge frente a las dificultades ajenas, o si corresponde más bien a un rasgo particular de la empresa estudiada. De cualquier modo, al igual que lo acostumbrado por los trabajadores nacionales, la solidaridad dentro del equipo de trabajo es un valor altamente cotizado y practicado, incluso manifestándose en disciplinadas apologías grupales ante críticas provenientes de otras áreas. Por otro lado, es menester acotar que también en algunas oportunidades el grado de cohesión del grupo está explicado por el ánimo de mantener un clima laboral estable, respetuoso y grato, que facilite la cooperación en la ejecución de las tareas y el logro de los objetivos comunes. Por lo tanto, en este caso habría un alineamiento que se asemejaría más al estado actual de las costumbres laborales locales: “Es casi forzoso llevarse bien. El trabajo tiene que ser coordinado, o sea, hay que llevarse bien porque el no hablarse puede significar que una parte de la pega va a salir mal, porque no se transmitió la información. Es necesario funcionar bien”.

Movilidad laboral

En la línea de la cultura chilena actual, las diferencias jerárquicas entre los trabajadores están legitimadas por sus capacidades técnicas antes que por el origen social o las redes de contacto que se tengan al interior de la empresa. Este panorama contrasta con las prácticas nacionales pasadas donde la posición social de entrada se traducían en diferencias jerárquicas dentro de las compañías. Así pues, al remitirse las diferencias laborales a factores sociales externos, en la cultura tradicional chilena la movilidad estaba condicionada al parentesco o a la construcción de redes de contactos que aseguraran una carrera profesional ascendente. Por su parte, la empresa estudiada se asemeja más a las costumbres locales contemporáneas en el entendido que los criterios de promoción se basan en aspectos técnicos y otras características personales como la responsabilidad, el logro de metas, el trabajo en equipo, la confianza y el compromiso: “A diferencia de otros lugares, aquí no tienes que hacer lobby. Hay otras empresas en que tu éxito como carrera se basa en generar relaciones de amistad. Aquí me parece que no”.

Relaciones con la autoridad

Por el lado de las relaciones con los mandos superiores, se mantiene la preocupación del jefe tanto en el plano profesional como en el plano personal. Sin embargo, la atención prestada a ámbitos extra laborales está dada en función de los efectos que puedan tener estas problemáticas en el desempeño individual, de modo que el apoyo otorgado se canaliza a través de medidas que estén dentro de los mecanismos institucionales existentes y no mediante una intervención directa en las decisiones de índole más privada: “Existe una preocupación personal en la medida que ese plano personal pueda afectar el rendimiento en el trabajo”. Respecto de la relación entre superiores y subalternos, el trato es sorprendentemente horizontal, cercano, abierto e igualitario, rasgos que se mantienen con mayor razón en las relaciones fuera de la oficina. Esta situación era más patente en la serie de reuniones que se tuvo la oportunidad de observar; frente a instancias donde se supone rige la formalidad, se pudo palpar un ambiente distendido, el uso de un lenguaje coloquial (excepto por los tecnicismos y el intenso uso del inglés), un diálogo permanente que no centraba los temas en la exposición del gerente, un alto grado de autocrítica, y en general, una atmósfera donde no se sentía el peso de la autoridad en el trato. Esta postura se contrapone

radicalmente con la cultura convencional chilena, en la cual -tal como lo indica un trabajador- se configuraba un tipo de relación vertical, distante y autoritaria entre los empleados: “El trato es bien parejo, puede existir un poco el tema de la empresa norteamericana respecto de la chilena. En la empresa norteamericana el trato es más directo, no es tan formal como es en la empresa chilena donde se da mucho “el don”, “el señor”. No existe esa jerarquía, esa como pirámide de la estructura de relaciones”.

Manejo del conflicto

Cuando se presenta alguna diferencia de opinión entre compañeros de trabajo la actitud que se adopta es zanjar directamente la disputa y en el menor tiempo posible. Al contrario, la postura tradicional del trabajador chileno es eludir el surgimiento de cualquier conflicto que atente contra la composición del grupo, creando un clima de falsa armonía entre los colegas. Por su parte, en la empresa examinada no existe el temor a confrontar puntos de vistas divergentes que permitan un diálogo respetuoso, sincero y que se fundamente sobre la base de argumentos racionales y técnicos: “La tendencia es a conversarlo, a discutirlo, en algún minuto la conversación a lo mejor es como muy fuerte, pero yo lo que veo es que la tendencia es a generar un consenso, y buscar un consenso hacia el objetivo principal que es la satisfacción del cliente”. Ahora bien, cuando los desacuerdos se muestran irreconciliables se escala a niveles organizacionales con mayor poder de decisión (se citan a reuniones o se discute el tema con el director del proyecto) donde finalmente se dirime qué posición se adoptará.

En lo que se refiere al llamado “chaqueteo”, si bien siempre habrán personas que elegirán un camino individual para hacer carrera, en general, los empleados entrevistados mostraron una disposición a conformar equipos de trabajos altamente cohesionados y solidarios, ya que según ellos, esta es la mejor vía para facilitar las tareas de coordinación y el logro de las metas comunes: “El concepto fuerte en cuanto a nuestro trabajo es la parte cooperación. Si no estamos trabajando como una unidad y no nos ayudamos, no nos damos la mano... Si no te la doy a ti y creo que con eso yo me vea algo más beneficiado en un momento, eso se te devuelve; es un círculo donde estamos por el mismo objetivo. Si alguien está tratando de bloquear el camino, él se está haciendo el daño”.

9. CONCLUSIONES

Al dar por terminada la presente investigación es posible hacer un balance que recapitule los aspectos más importantes del concepto de Cultura Organizacional y su aplicabilidad al contexto empresarial estudiado. Del mismo modo, nace la necesidad de reflexionar en qué medida se cumplieron los objetivos que guiaron este trabajo, los alcances y limitaciones de éste y las conclusiones generales respecto de los resultados vertidos.

En primer lugar, cabe consignar la amplitud de la definición del concepto de Cultura Organizacional, y en general, la complejidad que implica acotar cualquier fenómeno relacionado al ámbito cultural. Efectivamente, las distintas expresiones con que consta la cultura impone una cortapisa importante a la hora de establecer definiciones que abarquen toda su riqueza, por lo que, el tratamiento teórico desde distintas perspectivas académicas se impone casi como una necesidad. En este sentido, se procuró recoger una tradición de larga data que ha investigado y teorizado sobre la naturaleza del constructo de Cultura Organizacional, proveniente principalmente desde el campo psicológico y antropológico. Empero, al tratarse de una investigación eminentemente sociológica, se puso especial énfasis en rescatar a autores relacionados con esta disciplina y que enmarcan sus estudios a la luz de los postulados de la sociología. De esta forma, se intentó subrayar las orientaciones sociales que actúan en la base de la cultura de una organización, ya sea en sus interpretaciones colectiva respecto de la propia organización, desde las representaciones grupales que subyacen a las estructuras de interacción social y a la constitución de la compañía como una unidad identitaria que se relaciona con su ambiente externo.

Por otro lado, si bien el concepto de Cultura Organizacional parece ser una noción abstracta y de poca relevancia práctica, la experiencia de su desarrollo y la difusión de sus efectos han demostrado que con el tiempo esta categoría se ha transformado en una herramienta de gestión que tiene implicancias empíricas sobre el rendimiento y productividad económica. El poco interés que muchas veces despierta su tratamiento en la industria puede estar explicado por la lentitud que conlleva su mutación, el despliegue de sus mecanismos y los frutos de sus propiedades; todo esto, en una economía que se deja llevar más bien por el cortoplacismo y

cuantificación de sus resultados. Sin embargo, a esta altura parece evidente que la potenciación de una cultura que articule coherentemente las estructuras internas de una empresa con los factores presentes en su entorno de mercado ayuda a optimizar procesos que pueden mejorar los canales de coordinación y comunicación entre estas dos esferas. Este círculo virtuoso que tiene como columna vertebral la cultura de una organización, en algunas ocasiones puede garantizar la supervivencia o determinar la posición de una compañía sobre otras que estén en las mismas condiciones extra culturales. Así pues, una cultura que se haga eco de la realidad externa de la empresa y que dirija bajo su alero a las dinámicas organizacionales internas hacia la consecución de las metas corporativas globales, se constituye en un factor diferenciador fundamental en términos de productividad y evolución. Una expresión patente de este panorama se encuentra en las oportunidades de negocio que abre una cultura flexible, adaptativa y que sepa leer correctamente las señales enviadas desde el mercado, cuya traducción en estrategias de administración que procesen e incorporen las nuevas tendencias en términos institucionales puede llevar a explotar prometedores nichos nunca antes explorados. Otra ventaja de un buen manejo organizacional de la cultura se refiere a la formación de modelos de gestión que minimizan la carga laboral de los sistemas de control y supervisión de los aparatos empresariales, en el entendido que la cultura construye esquemas de percepción y acción social que actúan sin la necesidad de vigilar la ocurrencia de sus manifestaciones. En concreto, el arraigo profundo de una cultura que estimule la eficiencia liberará a la gerencia de sus tareas de supervisión, dejándole un plus de tiempo residual donde puede avocarse a la realización de actividades más productivas. En este sentido, los beneficios de una buena gestión corporativa de la cultura se “medirían” a partir de la maximización del tiempo productivo. Por otro lado, si la cultura de una empresa no incluye esta “ganancia”, se puede modificar su estado por medio de políticas que tiendan a transformar su configuración en el largo plazo.

Como conclusión general de los resultados obtenidos, se desprende un diagnóstico que arroja una hibridación cultural en la compañía estudiada, puesto que en sus rasgos se pudo identificar una mixtura de aspectos que se remontaban tanto a sus orígenes extranjeros como a su inserción en el contexto cultural chileno. Sin embargo, se pudo advertir una leve preponderancia de los ejes sociales y valores corporativos provenientes desde la casa matriz, por lo que gran parte de las interpretaciones colectivas de la realidad cultural del entorno local estaban supeditadas al quehacer histórico de la compañía a nivel internacional.

La conclusión global antes descrita se puede desglosar en dos puntos específicos. El primero hace alusión a la gran distancia que se pudo constatar entre el modelo convencional de cultura laboral chilena y la cultura de la firma investigada. En este contexto, diferencias en términos de perspectiva temporal del negocio, de flexibilidad de los procesos, de estabilidad de las normas, de racionalidad de la planificación y de manejo del entorno pueden remitirse a los antecedentes históricos sobre los que se basa la concepción del carácter de la actividad humana frente a su ambiente externo en la sociedad chilena primitiva. Desde este ángulo, el sociólogo chileno Pedro Morandé aporta una serie de argumentos relativos al origen indigenista y naturalista que subyace a dicha concepción. En esta línea, las costumbres nacionales tradicionales son depositarias de un pasado que concebía al hombre en términos de sumisión a las fuerzas de su medio externo, dándole un escaso margen de control frente a sus manifestaciones. Se trata de sociedades basadas en la agricultura donde el devenir de los acontecimientos se centraba en el trascurso estacionario de la naturaleza. Ante la sucesión irremediable de estos sucesos se conformó una cultura resignada a los avatares del medio ambiente que se expresó en aspectos tales como conformismo, escasa tolerancia a la incertidumbre, orientación hacia el presente, falta de planificación y control sobre variables externas y estrategias de desarrollo sustentadas en la adaptación a los cambios antes que en su superación o anticipación. Al contrario, IBM Chile se enmarca en un modelo de representación de la naturaleza de índole iluminista cuyos postulados se ilustran claramente en su declaración de principios: “Creemos en el progreso, creemos que la aplicación de la inteligencia, la razón y la ciencia puede mejorar los negocios, la sociedad y la condición humana”. Estamos frente a una cultura que se fundamenta en la capacidad racionalizadora del hombre en el mundo; que parte de presunciones que dotan al ser humano de un rol activo que le permite manipular, cambiar y darle sentido a su entorno en función de categorías construidas sobre la razón. Esta cosmovisión se refleja en diferencias como una orientación hacia el futuro, una mayor flexibilidad en procesos cotidianos, una tendencia a la anticipación de los cambios, un énfasis en la innovación y la estructuración de la gestión laboral y administrativa.

A propósito del esquema de relaciones interpersonales, se pudo observar mayores coincidencias especialmente respecto de la afectividad que impera en la relación entre los pares. En efecto, la costumbre tradicional chilena de establecer lazos humanos que vayan más allá de la

relación funcional y contractual, tanto con sus camaradas como con la organización, fue una característica común a la compañía estudiada. Si bien no es posible consignar que este aspecto haya sido absorbido desde el marco cultural que rodea a la empresa o si es un rasgo constitutivo de la misma a nivel global, a partir del estudio transcultural llevado a cabo por Hofstede es posible colegir que la similitud de la firma en este sentido estaría explicado por la posición geográfica de la filial. Así pues, el resultado obtenido por IBM Chile en la dimensión de Masculinidad indica la supremacía de elementos emocionales que se acercan al modelo femenino de relación interpersonal; se verificaría entonces una familiaridad en las formas de interacción social que implica una consideración integral del otro. Asimismo, esta peculiaridad explicaría la propensión de los empleados a establecer un compromiso con la compañía basado en un vínculo emocional que asegura una identidad organizacional fortalecida. Sin embargo, es menester matizar estas acotaciones en el entendido que las críticas laborales dentro de la empresa abogan por una delimitación de los ámbitos profesionales y privados, y que en ocasiones el trato cordial se dirige a mantener un clima laboral equilibrado que facilite la integración del grupo y las tareas de cooperación.

En cuanto a la relación con la autoridad, la compañía investigada se aparta de los cánones chilenos tradicionales que –según Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa- evocan al modelo social de la Hacienda. En este esquema de relaciones, el patrón e inquilino establecían un contrato de reciprocidad tácita donde el primero velaba por la protección y seguridad del segundo en todas las esferas de su vida. La delegación que hacía el inquilino del manejo individual de su propio destino tenía como consecuencia una inseguridad en la toma de sus propias decisiones y una relación mediada con su entorno. Al aterrizar estas características al campo de la industria productiva se configura un modo de relación laboral autoritario, asimétrico y vertical entre los mandos superiores y sus subalternos. En contraposición con este veredicto, en la firma estudiada la relación entre la gerencia y los empleados era más igualitaria y horizontal, donde la preocupación concitada por el jefe en ámbitos extra laborales se explicaba por sus efectos en el plano profesional, de modo que la ayuda prestada se canalizaba a través de los mecanismos institucionales existentes y no a través de una intervención directa en problemáticas de índole personal. Además, en IBM Chile existía un amplio espacio a las iniciativas individuales, se ponía énfasis en la autogestión de las labores y autodeterminación de las decisiones, cuyo fundamento descansaba principalmente en las competencias técnicas que se

poseían. Al volver la mirada sobre el estudio de Hofstede se produce una contradicción con este diagnóstico, puesto que los resultados arrojados por la subsidiaria local en variables como Evasión de la incertidumbre y Distancia del poder nos hablan de una compañía que consta de una estructura organizacional altamente jerárquica y paternalista, y que a su vez, limita la autonomía de un personal adverso a los cambios y reticente a la adopción de riesgos. Sin embargo, cabe señalar que el estudio transcultural de este autor se realizó en una época que antecedió a la implantación del sistema de producción capitalista en Chile, por lo que pensamos, una versión actualizada de este tipo de estudios podría incorporar todas las transformaciones socioculturales que trajo aparejado el arribo de este modelo de desarrollo económico en el país.

El segundo punto que se deriva de la conclusión general del estudio es la estrecha semejanza que existe entre las tendencias culturales contemporáneas que se evidencian en las empresas chilenas y la cultura organizacional de la compañía investigada. En este contexto, se identificaron un sinnúmero de coincidencias en aspectos tales como flexibilidad para saltarse procedimientos innecesarios, tolerancia al cambio, alto grado de especialización técnica, planificación racional de los procesos, mayor nivel de autonomía en la toma de decisiones y movilidad laboral basada en la experticia profesional. Sin embargo, una diferencia importante que cruza a todas estas similitudes es que en las firmas chilenas la presencia de estos aspectos culturales se encuentra circunscrita a los estamentos de mayor educación, y por ende, de mejor posicionamiento en la escala de responsabilidades. Esto hace presagiar que en el personal de base aún se sigue manteniendo un modo de relación laboral que se inscribe dentro del modelo de cultura organizacional tradicionalista. Al contrario, en IBM Chile se pudo notar una transversalidad de estas categorías, las cuales se verificaban homogéneamente en la totalidad de los empleados, sin distinción de jerarquía, antigüedad o departamento.

Por otro lado, se mantuvieron diferencias específicas principalmente en lo concerniente al tipo de compromiso establecido con la empresa y el cariz que adoptan las relaciones interpersonales. En este sentido, los trabajadores coterráneos tienden a establecer un creciente compromiso contractual-monetario, además de una relación meramente cordial y respetuosa con sus pares; por su parte, en los empleados entrevistados el compromiso contractual hacia la empresa se mezcla con sentimientos de afectividad que se expresan también en un involucramiento emocional que permea las relaciones laborales.

Una explicación de las semejanzas antes constatadas estaría dado por la inserción de Chile en el sistema de producción capitalista, lo que permite entender a la naturaleza no como autodeterminada, sino que a partir de leyes económicas que posibilitan su control racional. Además, el anclaje social de este modelo conlleva la funcionalización y racionalización de las relaciones sociales en términos de roles asociados. Esta situación produce una estandarización en las formas de interacción social, incentivada además, por el surgimiento de técnicas de dirección gerencial que regulan el comportamiento corporativo de las personas. Por consiguiente, se puede especular que la mayoría de las empresas chilenas en la actualidad tenderían a asemejarse en la mayoría de sus rasgos culturales, por lo que el manejo de “detalles” diferenciadores se constituiría en un punto crítico en la explicación del éxito de una u otra compañía.

Como comentario final, creemos que estudios como este pueden ser un aporte real en el intento de desarrollar una línea de investigación poco explorada desde la sociología chilena. De esta manera, un propósito colateral de este trabajo fue abordar y actualizar un fenómeno de creciente interés en el campo académico internacional frente al cual nuestra disciplina se ha quedado un poco rezagada. Además, al ser la cultura de una organización un constructo tan complejo, surge la necesidad de dotarla de una perspectiva sociológica que la enfoque desde toda la riqueza de su tradición y categorías teóricas. Asimismo, dejamos abierto el desafío de llevar a cabo un diagnóstico cultural no sólo en organizaciones del ámbito privado, sino en la esfera pública, donde el tratamiento de factores culturales ligados a la administración y gestión tendrían consecuencias insospechadas en términos de modernización del estado. Con este ánimo, esperamos haber otorgado una valiosa contribución tanto a nuestro campo académico como para futuras investigaciones.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

1. CANALES, Manuel (compilador). Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios. Santiago, Chile, Lom editores, 2006.
2. DÁVILA, Anabella y MARTÍNEZ, Nora (compiladoras). Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. Barcelona, Siglo Veintiuno editores, 1999.
3. DEAL, Terrence y KENNEDY, Allan. Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1985.
4. DELGADO, J. M y GUTIÉRREZ, J (compiladores). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, Editorial Síntesis, 1993.
5. DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá, Legis, 1991.
6. HECKER, Ingrid., LAWRENCE, Eduardo., SOKO, Mario. Manual de teoría de la organización. Santiago, Chile, Ediciones Universidad Diego Portales, 1997.
7. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. 4ª ed. México, Mc Graw Hill, 2006.
8. KATZ, Daniel y KAHN Robert. Psicología social de las organizaciones. México, Trillas, 1977.
9. KRIPPENDORFF, Klaus. Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Barcelona, Paidós, 1990.
10. LESSEM, Ronnie. Gestión de la cultura corporativa. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.
11. LUCAS, Antonio y GARCÍA, Pablo. Sociología de las organizaciones. Madrid, Mc Graw Hill, 2002.
12. LUHMANN, Niklas. Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona, Anthropos Editorial, 1997.
13. PETER, T. y WATERMAN, R. En busca de la excelencia. Colombia, grupo editorial Norma, 1984.
14. RIPPA, Paolo. Apuntes sobre Historia de la Cultura. La Serena, Colegio Seminario Conciliar, 1998.

15. RODRÍGUEZ, Darío. Gestión organizacional: elementos para su estudio. 3ª ed. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001.
16. RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. 6ª ed. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2004.
17. SCHEIN, Edgar. Psicología de las Organizaciones. 3ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982.
18. SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, Plaza & Janes editores, 1988.
19. THEVENET, Maurice. Auditoría de la cultura empresarial. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1992.

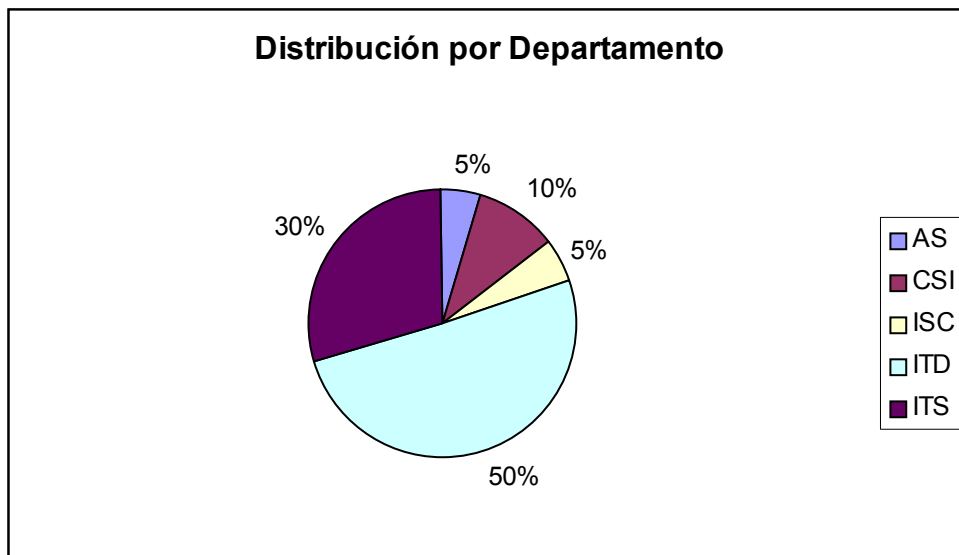
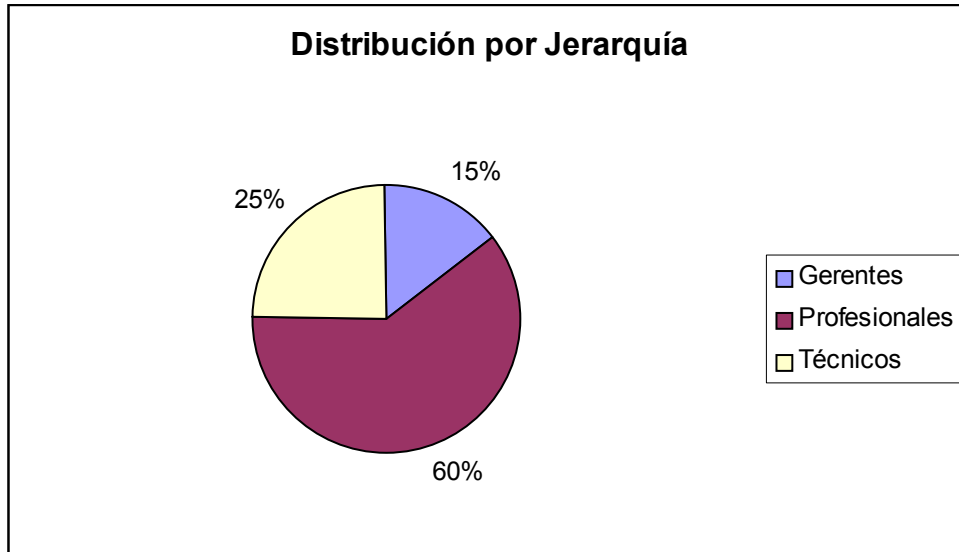
Tesis

1. CONTRERAS, Carolina y JAQUE, Maribel. Diagnóstico e intervención en cultura organizacional: un caso en Chile. Tesis (Psicología). Santiago de Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, 2001.
2. GUTIÉRREZ, Yazna. Cultura organizacional: una perspectiva y un modelo de diagnóstico e intervención. Tesis (Psicología). Santiago de Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, 1995.

Recursos electrónicos

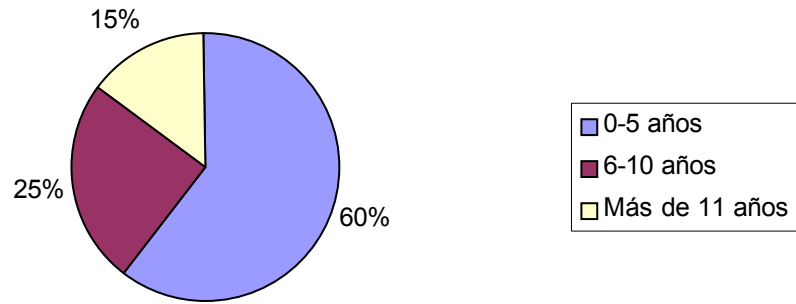
1. IBM CHILE
<<http://www.ibm.com/cl/>>
2. GEERT HOFSTEDE – ITIM. Geert Hofstede Cultural Dimensions.
<<http://www.geert-hofstede.com>>
3. UNIVERSIDAD DE CHILE, SISTEMA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y BIBLIOTECAS. Pauta para la presentación de tesis de la Universidad de Chile.
<<http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2003/pauta/pdf/pauta.pdf>>

ANEXOS



*Se consideraron sólo los departamentos que representaran más del 5% del personal.

Distribución por Antigüedad



Pauta de entrevista

1.- ¿Qué aspectos particulares son propios y distintivos de esta empresa?

La organización

Relación de la organización con su ambiente externo

2.- ¿Cómo cree que es el posicionamiento de esta empresa en el mercado (frente a sus clientes y competidores)?

3.- En general, ¿cuáles son las características del personal que ayudan a explicar dicha situación?

4.- Según su opinión, ¿esta empresa se orienta hacia el pasado, presente o futuro? ¿Cómo se expresa eso?

La naturaleza de la verdad y la realidad

5.- ¿Cómo es vista la innovación frente a los procedimientos seguidos tradicionalmente?

- ¿Cómo son consideradas las iniciativas personales en la toma de decisiones?

6.- ¿Tiene usted claridad acerca de lo que la empresa espera que haga en su trabajo?

- Las funciones propias de su trabajo, ¿abarcaban objetivos amplios o se enfocan a tareas específicas?

7.- ¿Cómo definiría usted el tipo de compromiso que tiene con la empresa?

- ¿Cuáles son las cosas que le entrega la empresa y que usted mejor pondera a la hora de alinearse con sus objetivos?

La persona

La naturaleza del género humano

8.- ¿Cuáles son las estrategias que adopta la empresa frente a las oscilaciones en la demanda de servicios?

- ¿Busca anticiparse a los cambios o más bien se adapta a ellos?

9.- ¿Qué papel juegan las normas de la empresa en la práctica laboral cotidiana?

- ¿De qué forma guían la realización de las tareas?
- ¿Existen reglas informales o no oficiales que determinan también el comportamiento entre los trabajadores?

10.- Principalmente, ¿en qué se sustentan sus capacidades laborales?

- ¿Qué garantías le da a su desempeño laboral la educación formal que recibió?

La naturaleza de la actividad humana

11.- En su opinión, ¿cuáles fueron las características personales que primaron para que usted fuese aceptado en esta empresa?

- A su juicio, ¿cuáles son los aspectos más preponderantes que influirían en una eventual promoción?

12.- En general, ¿cómo es la recepción que tienen las personas frente a una crítica de su grupo de trabajo?

13.- Si la situación lo amerita, ¿se pueden flexibilizar los procedimientos formales referidos a la toma de decisiones?

14.- Ante una orden directa, ¿tiene espacio para introducir ideas propias que se escapen a la sola ejecución de la tarea asignada?

Las relaciones interpersonales

La naturaleza de las relaciones humanas

- 15.- ¿En qué valores se basa el trato entre las personas dentro de la empresa?
- En la práctica, ¿prevalecen las relaciones personales o las relaciones profesionales?
 - Las relaciones interpersonales establecidas dentro de la empresa, ¿tienen alguna expresión fuera de ella?
- 16.- ¿En qué aspectos se basan las diferencias jerárquicas entre los empleados?
- 17.- Las relaciones laborales con los jefes, ¿pueden convivir con el establecimiento de relaciones humanas más estrechas?
- 18.- En base a su experiencia, ¿influye la jerarquía laboral de las personas en el tipo de trato que se da fuera de la empresa?
- 19.- ¿En qué plano se ubica la atención que presta su jefe a sus necesidades?
- 20.- ¿Su jefe escucha sus opiniones antes de tomar una decisión?
- 21.- ¿Cuál es el grado de autonomía que le otorga su jefe para tomar decisiones?
- 22.- En general, ¿las decisiones tomadas son asumidas de forma individual o colectiva?
- 23.- La solidaridad propia del trabajo en equipo, ¿se extrapola al ámbito privado?
- 24.- A partir de su experiencia, ¿cuáles son las actitudes que se adoptan cuando se presenta alguna diferencia (de cualquier tipo) entre compañeros de trabajo?
- ¿Se enfrentan los problemas directamente o se evaden para mantener “la armonía” del grupo?