

301  
M935  
2003  
C.1

Nicolás Richard, editor

---

**Movimientos de campo**  
en torno a cuatro fronteras de la  
antropología en Chile

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CS. SOCIALES  
BIBLIOTECA

Ediciones ICAPÍ  
Guatemala - 2003



## Referencias Bibliográficas

Bothner, Matthew. "El Soplo del Espíritu: Perspectivas sobre el Movimiento Pentecostal en Chile". *Estudios Públicos*, N° 55 (invierno 1994), Santiago.

Buxó, María Jesús. "Vitrinas, Cristales y Espejos: Dos Modelos de Identidad en la Cultura Urbana de las Mujeres Quiché de Quetzaltenango (Guatemala)". En Lola Luna (ed.), *Mujeres y Sociedad. Nuevos Enfoques*. Barcelona: Universitat de Barcelona, 1991.

Castillo, Fernando. "Evangelio, Cultura e Identidad". *Persona y Sociedad*, Volumen X, N° 1 (abril de 1996), Ilades, Santiago.

Fontaine, Arturo y Harald Beyer. "Retrato del Movimiento Evangélico a la Luz de las Encuestas de Opinión Pública". *Estudios Públicos*, 44 (primavera 1991), Santiago.

Hurtado, Josefina. "Mujer Pentecostal y Vida Cotidiana". En Sonia Montecino y María Ester Boissier (eds.), *Huellas. Seminario Mujer y Antropología: Problematicación y Perspectivas*. Santiago: CEDEM, 1993.

Martín, David. "Otro Tipo de Revolución Cultural: El Protestantismo Radical en Latinoamérica". *Estudios Públicos*, 44 (1991), Santiago.

Montecino, Sonia. *Madres y Huachos. Alegorías del Mestizaje Chileno*. Santiago: Editorial Sudamericana, 1991.

Montecino, Sonia. "La Creación de las Mujeres: Mitos de Sacrificio y Fecundidad". *Revista Conspirando*, N° 6, diciembre 1993, Santiago.

Ossa, Manuel. *Lo Ajeno y lo Propio: Identidad Pentecostal y Trabajo*. Santiago: Ediciones Rehue, 1991.

Ossa, Manuel. "La Identidad Pentecostal". *Persona y Sociedad*, Volumen X, N° 1 (abril de 1996), Ilades, Santiago.

Parker, Cristián. *Las Iglesias y su Acción Social en Chile*. Santiago: Ediciones Academia, 1996.

## Aportes de la antropología sociocultural al estudio y comprensión de las organizaciones

Marcelo Arnold-Cathalifaud\*  
Rodrigo Flores-Guerrero

### Desarrollo de la antropología de las organizaciones en Chile

Las organizaciones sociales son una de las más importantes formas de vinculación humana que existen en las sociedades contemporáneas. En su breve historia, se han generalizado en todos los ámbitos haciéndose cargo de las operaciones sociales más significativas a través de empresas, iglesias, universidades, ejércitos, partidos políticos, clubes de ancianos, asociaciones de vecinos, sindicatos, centros de padres, organismos internacionales, supermercados, escuelas, cooperativas, hospitales o ministerios. Debido a su importancia, hoy se han convertido en una de las materias de atención centrales de la investigación antropológica.

El interés antropológico por el estudio de las organizaciones posee una larga tradición. Podemos rastrear sus orígenes en los trabajos realizados por Lloyd Warner (1898-1970), quizá el primer antropólogo que aplicó el paradigma antropológico de la cultura al estudio de las organizaciones formales norteamericanas<sup>26</sup>. Warner trabajó con Elton Mayo<sup>27</sup> en las famosas investigaciones que se realizaron en la fábrica de Hawthorne - comprendida entre los años 1927 / 1932 -, sobre

\* Programa de Magíster en Antropología y Desarrollo Universidad de Chile

<sup>26</sup> The Social System on a Modern Factory (1947); Big Business Leaders in America (1955); The Corporation in the Emergent Society (1962), entre otros estudios.

<sup>27</sup> Con Mayo se inicia la llamada Escuela de las Relaciones Humanas y el primado de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard. Este investigador, que era australiano, estaba muy sensibilizado con la antropología cultural, especialmente por el tema, más bien teórico, de la integración de los indígenas en torno a los sentidos compartidos.

todo en la fase denominada *antropológica* (1931-1932), la cual quedó truncada por el inicio de la depresión económica en EE.UU.

Warner utilizó la teoría funcionalista y la metodología de la observación participante en sus estudios comunitarios de "*Yankee City*", realizada el año 1941 en la ciudad norteamericana de Newburyport, en el Estado de Massachussets, donde vinculó las características de la comunidad regional e ideologías organizacionales con el comportamiento de los empleados.

En 1942 se trasladó a Chicago y junto a algunos colaboradores —entre los que se contaban Arensberg, Chapple, Richardson y otros— fundaron la Sociedad para la Antropología Aplicada (sfAA) y su Revista Antropología Aplicada, hoy *Human Organization*. Los objetivos fundacionales de la Sociedad fueron promover la investigación científica en los principios de las relaciones humanas y fomentar su aplicación en problemas prácticos. En los primeros diez años de edición de la Revista Antropología Aplicada se escribieron diversos artículos sobre negocios, industrias y organizaciones formales.

Del ejemplo infundido por Warner y sus colaboradores, surgieron otros investigadores interesados en los estudios organizacionales. Sólo a modo de referencia se puede citar a William Whyte quien estudió etnográficamente la sociedad de la esquina (*Street Corner Society* 1943) y las relaciones humanas en diversas industrias, restaurantes, hoteles, acero, automóviles, vidrio y petróleo. Igualmente significativo es el caso de Burleigh Gardner quien en sus estudios sobre relaciones humanas observó a la organización como un sistema sociocultural vinculado a la comunidad y la sociedad. Ejemplo de ello fue su investigación realizada el año 1945 sobre el supervisor como un hombre intermediario.

Después del alejamiento de William Whyte de la edición de *Human Organization*, cargo que ejerció entre los años 1955 y 1961, la Revista se distanció de la investigación en diversas corporaciones. A partir de ese momento se hicieron cada vez menos estudios antropológicos que consideraron la variable cultural en las organizaciones, con la peculiaridad de honrosas excepciones<sup>28</sup>.

A principios de los años ochenta se observó un renovado interés disciplinar por el estudio y comprensión de la realidad organizacional. Contribuyen a su difusión la fundación de la Asociación Nacional para la Práctica Antropológica (NAPA), realizada en Estados Unidos el año 1981 y la creación de la Sociedad de Antropología Económica el mismo año.

En Latinoamérica, por cierto, bajo la influencia de los enfoques que hemos aludido, el estudio antropológico y cultural en las empresas y organizaciones formales comienzan a tomar cada vez más fuerza, sobre todo al vincularse a los procesos de

<sup>28</sup> Este es el caso de la obra de Trice, Velasco y Alutto (1969) sobre rituales en la empresa, y Estevea (1973) sobre antropología industrial.

modernización social y la preocupación por parte de los servicios estatales por trasladar su gestión hacia mayores cuotas de eficiencia y efectividad.

En nuestro país, el proceso de construcción disciplinar de la antropología asociada a estudios clásicos etnológicos y culturales, pronto dio un paso progresivo a la realización, a partir del año 1971 en la Universidad de Chile de cursos de pregrado, bajo el término más amplio de Antropología Social, los que dieron a conocer a los nuevos estudiantes en esta disciplina el aporte que representa la utilización de la mirada cultural aplicada a diversos contextos organizativos. En este sentido, se debe destacar el aporte inestimable de las primeras investigaciones y estudios realizados por el profesor Carlos Munizaga Aguirre (1913-1993) en organizaciones hospitalarias y psiquiátricas como en establecimientos educacionales y que tuvieron por fuente de inspiración los célebres estudios de Erving Goffman (1959, 1971) y del antropólogo William Caudill (1966).

El amplio abanico de intereses que logró aglutinar la realización de estos primeros estudios y su transmisión en docencia, fomentó el desarrollo de una serie de Tesis de Licenciatura que incluían el punto de vista cultural en diversos contextos organizativos. De este modo se pueden citar, entre otros, el trabajo de Hugo Yáñez (1980), quien analizó las pautas culturales que inciden en la participación de laicos pertenecientes a dos organizaciones religiosas; el estudio llevado a cabo por Jorge Birkner (1984), realizado entre pacientes del hospital Psiquiátrico de Santiago; y el de Claudio Cerda (1985) sobre la situación de la organización de pequeños productores agrícolas.

El primer programa de investigación antropológico centrado en el estudio cultural que puso su atención en las organizaciones formales se desarrolló en la Universidad de Chile a inicios de la década del 90. El Programa *Spitze*, dirigido por el Dr. Marcelo Arnold en el Departamento de Antropología, permitió introducir el enfoque y perspectiva investigadora sistémica en el análisis, observación y caracterización de modelos culturales en organizaciones económicas y participacionales, alejándose de los tradicionales estudios etnográficos desarrollados hasta ese momento (1991, 1992).

Este proyecto de investigación tuvo por objetivo estudiar la dimensión cultural inherente a sistemas sociales comunitarios (juntas de vecinos) y organizaciones económicas (pequeñas empresas). Éstas fueron entendidas como *cuasiorganizaciones*, al constatarse que se desenvolvían formalmente con programas de racionalidad política (aspectos participacionales) y económica (aspectos productivos), pero definiendo parte importante de sus actividades internas de manera informal, recurriendo a patrones culturales del tipo particularista. Justamente esa operatoria entrega el contexto que permite dimensionar el "personalismo" que caracteriza la cultura de estos sistemas sociales. Tanto en las pequeñas unidades económicas como en las organizaciones vecinales la dinámica interna y externa dependería de sus líderes, no como jefaturas o representantes sino más bien en tanto modelos de "esfuerzo, sacrificio y dedicación". La "escala personal" que impregna esas organizaciones daba cuenta de sus fortalezas y debilidades estructurales.

Impulsadas por este Programa de investigación o bajo el epígrafe general de antropología social aplicada, en la Universidad de Chile y en otros centros universitarios se han desarrollado un conjunto de estudios conducentes a títulos profesionales que han tomado como objeto principal las organizaciones. Caben mencionar, en este sentido, los trabajos realizados por María Pía Poblete (1991) en organizaciones comunitarias; Andrea García (1992) la cual describe y explica la experticia cultural en organizaciones económicas; Dimas Santibáñez (1994) quien centra su análisis en organizaciones sociales de base; y Rodrigo Flores-Guerrero (1997) sobre procesos de modernización en la gestión de diversos ayuntamientos del área metropolitana de la ciudad de Santiago. Más recientemente se destacan los trabajos de Daniel Poblete (2001) sobre organizaciones de base y capital social; Francisco Alderete (2001) acerca de la cultura y comunicación en organizaciones municipales; Pedro del Campo (2001) sobre valores en las empresas cooperativas y Gabriel Rojas (2002) en organizaciones de voluntariado.

Del interés que despierta el estudio antropológico en las nuevas generaciones de postgraduados, puede constatarse la realización de una serie de investigaciones que consideran la variable cultural en organizaciones formales. Así podemos mencionar la tesis doctoral llevada a cabo por Carlos Gómez (1995), quien caracteriza la cultura organizacional propia de las organizaciones chilenas; y las tesis de maestría de Francisco Alderete (1997) quien tomó en consideración la cultura en las comunicaciones que tienen lugar en un ayuntamiento del área metropolitana de la ciudad de Santiago; Rodrigo Flores-Guerrero (1999) quien realizó un estudio cultural en una organización hospitalaria en proceso de modernización administrativo y financiero; y la desarrollada por Amaya Pavez (2001) mediante la utilización del método etnográfico en un hospital de la ciudad de Santiago.

Junto a la realización de estas investigaciones de pre y postgrado, el interés por el estudio formal de las organizaciones llevó a que se conformaran mesas dedicadas a estos temas en los Congresos Chilenos de Antropología a partir del año 1998. Ejemplo sintomático de este proceso es el hecho de que el único programa de maestría en antropología social que se imparte en Chile posea una orientación aplicada y que dentro de su malla curricular incluya asignaturas dedicadas a la comprensión de las organizaciones.

Paralelo a lo anterior, es posible detectar un creciente incremento de la demanda laboral en temas organizacionales, donde los aportes antropológicos aplicados forman parte de innumerables estudios realizados por empresas consultoras y servicios públicos. Desde el año 1997 se desarrolla en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile el Programa Interdisciplinario PRO - ASOCIA, especializado en estudios asociativos y cooperativos, dirigido por el antropólogo Mario Radrigán. Dentro de los objetivos de este programa se encuentra la generación de servicios en la promoción, asistencia técnica, investigación y formación, con y para las organizaciones asociativas. Entre las publicaciones que ha generado este programa se pueden mencionar libros sobre modelos culturales en orga-

nizaciones sociales participacionales (Arnold, M.2002) y los dilemas culturales presentes en las organizaciones cooperativas (Arnold y Radrigán 1994).

### Antropología aplicada a las organizaciones

La necesidad de realizar intervenciones orientadas a modernizar la gestión de las organizaciones latinoamericanas y chilenas, especialmente en lo que respecta a la optimización de recursos humanos y sus procesos internos, ha evidenciado la urgencia de realizar estudios que permitan desarrollar técnicas de diagnóstico organizacional que tomen en cuenta la variable cultura con el propósito de aumentar su efectividad, creatividad y competitividad en sus resultados.

Las nuevas ideas colocan a la cultura al centro de las preocupaciones. Los estudios realizados, sin embargo, no se apoyan necesariamente en reflexiones académicas, sino que se encuentran caracterizados por una curiosa mezcla de perspectivas disciplinarias, no pocas veces divergentes entre sí. De sus observaciones se han desprendido estudios que indican cómo las cogniciones, conocimientos y modos culturales de trabajar afectan *el hacer* de las organizaciones. De este modo se propugnan nuevas prácticas de relaciones laborales como el trabajo en red, empleados empoderados y capacitados para tomar decisiones, organizaciones que aprenden, que valoran la experiencia y que reconocen las emociones de su personal como parte de sus entornos.

El efecto más directo de la mirada antropológica consiste en aportar una visión renovada sobre los problemas culturales. Cuando se particularizan sus claves que para cada organización tienen sentido, se favorece la comprensión de fenómenos que podrían ser incomprensidos o pasados por alto. Si bien es cierto, su enfoque no es el único medio de comprender las organizaciones, su mirar en perspectiva las rutinas y prácticas ayuda a situar y contextualizar mejor sus problemas y posibles oportunidades.

Como respuesta a la necesidad de desarrollar e implementar estudios que tomen en cuenta el conocimiento y gestión de la cultura, una serie de profesionales chilenos han ido mucho más allá de la simple práctica de su diagnóstico o auditoría y han propuesto nuevas perspectivas de análisis, comprensión e intervención del fenómeno cultural en organizaciones. Aquí podemos citar los trabajos realizados por Rodríguez, Bozzo y Arnold (1999) quienes toman en cuenta la cultura organizativa y los procesos de innovación en una empresa transnacional; el estudio llevado a cabo por Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa (1999) sobre aspectos culturales de la gestión en empresas chilenas y la comparación establecida por Rodríguez entre los modelos occidentales, japoneses y chilenos de gestión (1991).

Un tema de estudio e intervención que ha requerido el diagnóstico y análisis de los elementos culturales propios de las organizaciones ha sido la necesidad de modernizar la gestión pública y estatal de los países latinoamericanos durante los años '90. Por más de una década se llevaron a cabo una serie de intervenciones

que pretendían mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones que componen la administración estatal.

Se ha hablado así de la necesidad de provocar un cambio de cultura en el sector público que la oriente a la creatividad y el interés por hacer bien las cosas, descentralizar las decisiones, premiar el logro más que el apego a la norma, generar planes de formación permanentes, moderar la preeminencia de la antigüedad en la administración de personal, incorporarlos a las nuevas tecnologías de la información, promover el liderazgo y el trabajo en equipo, generar confianza, comprometer a los funcionarios con sus clientes y personalizar las relaciones al interior de la organización.

En este sentido, los estudios de cultura organizacional han tendido la virtud de permitir:

- Evaluar las posibilidades de incorporar nuevas estrategias y formas de gestión, colocándolas en relación con las disposiciones culturales internas de las organizaciones y sus particularidades.
- Encontrar nuevas soluciones a los desafíos que enfrentan actualmente las empresas, permitiendo identificar posibilidades para nuevos aprendizajes.
- Intervenir de forma localizada y pertinente, evitando la aplicación mecánica de modelos y estándares de otras latitudes. De este modo, se potencia la creatividad endógena y se evita la imitación.

La motivación que incentivó la mirada cultural en los territorios organizacionales fue, en parte, estimulada por el éxito alcanzado por las organizaciones japonesas. Específicamente, durante la década de los ochenta las referencias a culturas organizacionales se incrementaron en forma exponencial en los manuales de administración, lo que llevó a intentar comprender y explicar los procesos de asimilación y ajuste cultural llevado a cabo en ese país.

### La enseñanza del modelo japonés

Durante las últimas décadas del siglo veinte se desencadenó en Occidente un gran interés por conocer más de la cultura japonesa. Tal atención estuvo relacionada con el éxito de su economía, logro que se atribuyó a sus estilos directivos y modelos organizativos (vid. Ouchi, W. 1980, 1981).

Con sus 125 millones de habitantes, repartidos en las más de mil islas que componen su territorio, con una densidad demográfica de 334 personas por kilómetro cuadrado (en Chile son 16) y a pesar de prácticamente carecer de recursos naturales, las empresas japonesas no solamente demostraron una gran capacidad para superar obstáculos, en poco tiempo fijaron las marcas en el campo de la producción industrial de alta calidad y tecnología. Japón, que actualmente es uno de nuestros principales socios comerciales, con un PIB que alcanza a los U\$ 33.230 es uno de los países más prósperos del planeta.

Como lo señalan las crónicas, la "fiebre japonesa" también se apoderó de Latinoamérica. Hace apenas cien años nuestra conexión con ese país solo incluía la importación de su mano de obra como trabajadores para tareas elementales y estaba circunscrita a países como el Perú y Brasil. Hoy, la situación ha variado radicalmente, no solamente estamos inundados de productos japoneses (o manufacturados bajo sus licencias), además el Japón se transformó en un modelo, incluso más allá del campo de los procesos económicos.

Frente a tanto y generalizado entusiasmo han surgido observaciones más acuciosas. El sociólogo chileno D. Rodríguez (1991) constató, analizando el modelo japonés de gestión empresarial, que se puede aumentar la eficiencia sin dejar de lado la propia cultura. La paradoja consiste en que, no obstante sus características "tradicionalistas", las empresas japonesas han demostrado una alta competitividad en productos masivos y de calidad. De su evaluación se revelan las bases de su éxito: las formas de organización pueden seguir diferentes modelos y ser capaces para enfrentar sus desafíos y propósitos, sin necesariamente desvincularse con la cultura en que se insertan.

Por cierto las características del estilo cultural japonés tuvieron abierta relación con los rendimientos de sus industrias. Específicamente, sus valores culturales inciden fuertemente en actitudes y comportamientos que favorecen la organización empresarial moderna. Por ejemplo: sentido de pertenencia, de interdependencia y respeto por las jerarquías. El respeto a la jerarquía conlleva la aceptación de un orden que mantiene las cosas en el lugar correspondiente, así las jornadas de trabajo de más de doce horas pudieron hacerse comunes. Desde sus escuelas hasta sus empleos vitalicios exigen más devoción a lo corporativo que a la familia, los japoneses aceptan que hay que someterse para salir adelante.

La antropóloga estadounidense Ruth Benedict (1974) explicó, hace más de cincuenta años, que la confianza del japonés en la jerarquía es un sentimiento básico en su concepto de la relación del hombre con sus semejantes. Por lo tanto, no es extraño ni producto de la manipulación, que los trabajadores tiendan a identificarse con sus empresas y que vean en sus compañeros comunidades con los que comparten los objetivos corporativos. No resulta superflua esa atribución. No hay que olvidar que una de las características fundamentales de las empresas japonesas tradicionales, según W. Ouchi (*op.cit.*), es que quien ingresa a ellas tiene asegurado, por lo normal, empleo de por vida.

En los grandes consorcios los empleados se reúnen con frecuencia para cantar himnos de la empresa y citar sus códigos de valores y compromisos compartidos. Esto pudiera parecer exótico a la luz de la experiencia occidental, pero tiene la importante función de reforzar una identidad corporativa, sin la cual las actividades individuales, que se fragmentan infinitamente en las empresas modernas, carecen de sentido. Por cierto, no puede probarse que los japoneses alcancen su felicidad en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, pero en las grandes

empresas los trabajadores antiguos son vistos como importantes y sus sugerencias son valoradas y estimuladas.

Los estudios interculturales, invitan seriamente a preguntarse tanto por los entornos de las organizaciones como por los patrones culturales y el carácter social que se genera en ellas. En definitiva, por la cultura, es decir el conjunto de instituciones tradicionales y el cuerpo de actitudes y comportamientos sociales que modelan y definen modos cotidianos de hacer las cosas y que forman parte tanto del entorno externo como interno de los sistemas organizacionales.

Ha quedado en evidencia que la experiencia japonesa (al margen de su eficacia y perdurabilidad en el Japón o entre nosotros) que antes de verse convertida en producto de exportación digno de imitar, tuvo por base asentarse en las limitaciones y posibilidades de su estilo cultural, esto es: en sus determinaciones estructurales. Esta tesis puede confirmarse al reexaminar estudios socioantropológicos realizados en ese país. Por ejemplo, sorprende que el desarrollo y occidentalización económica y política del Japón sea tan reciente. A mediados del siglo pasado su sociedad se diferenciaba en cuatro estamentos: guerreros, agricultores, artesanos y comerciantes. Tan penetrante era su sistema semifeudal, que se ejercía control al punto de prescribir estrictas reglas sobre el comportamiento cotidiano.

Inclusive el uso del idioma, tanto escrito como oral, se determinaba por el respectivo estrato al que pertenecía un individuo. La ética confucionista constituía la base fundamental sobre la que se organizaban las relaciones sociales entre superiores e inferiores, como de obediencia y autoridad. Esa influencia, que se extiende por sobre el budismo y el shintoísmo contribuyó a exaltar, entre otros, los valores de la fidelidad a la tradición familiar, la lealtad, el nacionalismo y la búsqueda del autoperfeccionamiento.

Pero ninguna cultura permanece estática. En el Japón contemporáneo muchos de los rasgos que se asociaron a su espectacular desarrollo económico están cambiando aceleradamente, son las primeras consecuencias de sus propios éxitos. Especialmente los jóvenes, más críticos que las generaciones precedentes, introducen nuevos cuestionamientos. Algunas presiones apuntan a los aspectos económicos, mejores remuneraciones, posibilidades de cambiar de empleos para acceder a mayores ingresos, ascensos más rápidos en las Compañías, etcétera. Y siguen ingresando nuevas demandas: las mujeres quieren ser promocionadas a puestos gerenciales igual que los hombres, más días festivos, huelgas, menos horas de trabajo y el gradual abandono de la necesidad de sacrificar la vida personal por la empresa.

Esta pequeña pincelada por la cultura japonesa tiene por objeto llevarnos a pensar en nuestra cultura, no en dirección de trazar un paralelo entre el Japón y nuestras realidades, sino más bien como entrenamientos para observar, entre nosotros, aspectos y potencialidades bajo los cuales pudieran modelarse formas organizacionales más adecuadas.

Si bien, por las razones que hemos expuesto, en los últimos años temas de la cultura organizacional han asumido un rol estelar entre los expertos, lastimosamente no siempre son claras sus aplicaciones, dejando como incierta la utilidad que proporcionan sus distinciones para quienes tienen que enfrentarse con los temas administrativos. Evidentemente, ideas sueltas acerca de la cultura japonesa, de la variabilidad de las costumbres humanas o de las peculiaridades de los grandes innovadores o héroes de las empresas, no constituyen, por sí solas, bases para teorías adecuadas que entreguen modelos útiles y eficaces para enfrentar los desafíos, en toda su complejidad, presentes en las organizaciones contemporáneas. Pero al menos, irritan lo suficiente como para pensar en ellos.

Por ejemplo, nuestros hombres, mujeres, jóvenes, trabajadores, empresarios, profesores, vecinos chilenos son "en algo" diferentes de los de otros países. Esto anuncia la presencia de patrones culturales propios que inciden y modelan una versión de racionalidad en nuestras acciones. Así observamos, entre nosotros, tanto en el campo económico como en el político, exigencias de lealtad por sobre la eficiencia, trato personal por sobre el formal, capacidad de improvisar e ingeniárselas por sobre la repetición ordenada, multifuncionalidad por sobre la especialización, simpatía por sobre la solvencia, confianza sobre idoneidad, "diplomacia" sobre franqueza, lo indirecto sobre lo directo, valoramos además la espontaneidad, la familia, el barrio, los "compadres" y los "amigos". El punto central es con cuanto de ello podemos alcanzar nuestros legítimos deseos de mejoramientos de nuestras calidades de vida.

### El núcleo de las organizaciones: la cultura

Muchos investigadores han utilizado la metáfora cultural para explicar un atributo o cualidad interna que posee una organización o un grupo dentro de ella. Entienden la cultura como una parte o unidad de la organización, la cual puede ser examinada en términos de variables y relacionada con otros aspectos como el desempeño, la satisfacción, la motivación, el liderazgo, los diseños organizacionales, la eficacia, la productividad, los resultados o los planes estratégicos. Desde este enfoque, la cultura se visualiza en la constitución de los patrones que articulan relaciones contingentes entre esas variables y que configuran la identidad organizacional. Todo sistema administrativo y técnicas de gestión es el reflejo de presunciones culturales.

A consecuencia de un análisis radical de esta orientación, se generaliza un nuevo paradigma que concibe las organizaciones como culturas: *lo que hace que una organización sea lo que es*. Tal mirada, dirigida a un substrato cualitativo y valórico, no sólo entiende las organizaciones como sistemas de significados construidos socialmente, dejando atrás la idea de que nos encontraríamos delante de una variable más, sino que constituye una visión diferente del fenómeno organizacional, que intenta identificar y reconocer las coordinaciones que caracterizan el comportamiento de sus miembros y sus dominios de acción.

### ¿Qué es la cultura organizacional?

No es fácil trabajar con un megaconcepto cuyos referentes apuntan, nada menos, que a la descripción, entendimiento y explicación de lo que somos, lo que creemos, cómo nos comportamos y cuáles son los valores y preferencias que nos guían.

Las definiciones clásicas de cultura hacen referencia a su carácter de tradición aprendida y socialmente construida. Ello quiere decir que los miembros de una generación transmiten a otros (los nuevos) sus vivencias, ¿quién no se ha sentido un poco despistado el primer día de trabajo?, ¿Cómo saber a quién dirigirse y con quién hablar?.

Esta cultura se origina en el seno de los grupos y equipos de trabajo, y ese proceso pasa necesariamente por el desarrollo de los mismos. No se puede hablar de cultura sin que exista un conjunto de individuos que la reproduzca, ni tampoco se puede hablar de equipo sin que éste cree y tenga sus propias normas y valores.

La mayor parte de los estudiosos (e.o. Ouchi, 1980; Allaire y Firsirotu 1984; Schein, 1988) coinciden en delimitar tres aspectos básicos en la cultura organizacional:

- Contenidos culturales, como signos y símbolos, ceremonias, mitos, valores, creencias, roles (héroes), filosofías, ideologías y formas de pensamiento, creencias, comportamientos y expectativas, actitudes, normas y sanciones, presunciones básicas, lenguajes, pautas, estructuras mentales, etc.
- Actores o colectivos que la configuran, preferentemente los propios trabajadores o grupos, pero también por la organización;
- Aspectos psicosociales, que son comunicados y transmitidos, enseñados y aprendidos, aceptados y compartidos, mantenidos y que actúan sobre el comportamiento de los individuos.

Toda organización comienza a actuar guiada por un equipo de personas que se vinculan con el fin de alcanzar unos objetivos determinados, donde juegan un papel destacado los líderes. Ellos plasman su propia visión – y por qué no decirlo, personalidad – sobre la organización. Schein (1988) ha logrado distinguir varias de las vías por medio de las cuales los líderes ayudan a configurar la cultura:

- Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, sus estatutos, el material utilizado en la selección, el reclutamiento y la socialización del personal.
- Las enseñanzas y las instrucciones que imparten.
- Las cosas a las cuales se debe prestar atención, como la calidad, la limpieza, el orden, la puntualidad, el vestir, la imagen pública, el trato con los demás, la colaboración, etc.

- Los modos para reaccionar ante las situaciones críticas, ya que éstas dan especial visibilidad a sus creencias más profundas.
- Las formas de diseño y distribución de las tareas, la descentralización o centralización, los mecanismos de integración, etc.

Cada uno de los elementos anteriores es un *conformador* cultural y adquieren su máxima expresión en las declaraciones que realizan los miembros estratégicos de la organización sobre aspectos de su trabajo diario y se expresan principalmente en:

- Las **normas** y formas de comportamiento válidamente aceptadas, promovidas y valoradas por los individuos dentro de los grupos y equipos de trabajo presentes en la organización.
- Los **contenidos y objetivos** que definen los responsables de la empresa, los equipos de trabajo y los individuos, así como de las estrategias que le sirven para realizar sus actividades.
- La **historia** oral referida a los orígenes y el desenvolvimiento de la organización, cuyos contenidos no están disponibles en documentos corporativos o archivos.
- Los **roles prototípicos**, como visionarios o líderes fundadores, héroes y mártires, villanos, narradores, murmuradores, espías, disidentes e inconformes, que con sus formas de actuar, guían el comportamiento (in)correcto de los trabajadores.
- Los **símbolos**, que remiten a prácticas conformadas por palabras, gestos, imágenes u objetos que conllevan significados particulares dentro de su cultura.

La realización de algunos de estos aspectos (u otros) durante un largo período de tiempo lleva a la integración organizacional, al tiempo que va generando un contenido homogéneo en las formas de actuar y los comportamientos entre quienes la integran. Esta selección acentúa la armonía y un sentimiento de identidad y compromiso, la construcción de un *nosotros*.

Por cierto la cultura organizacional no se mantiene inalterable. Con el transcurso del tiempo surgen modificaciones a través de determinadas influencias que sobre ella se ejercen. Por otro lado, cuanto más se refuerce a sí misma, mayor la resistencia hacia un cambio de orientación. Cuando los miembros de una organización comparten tareas o actividades, conversan y expresan sus sentimientos y actitudes sobre ellas, configuran puntos de vista compartidos que actúan como acuerdos de perspectivas y que se proyectan uniformando sus comportamientos. Su reiteración genera las reglas que son transmitidas a quienes se incorporan a las organizaciones. Las normas tienden a reproducirse aunque empiecen a ser ineficaces u obsoletas pues, más allá de su utilidad práctica, pasan a constituir parte de la identidad cultural de las organizaciones y cualquier acción en contra se interpreta como agresión. Por ello, las intervenciones para el cambio cultural implican hacerlas conscientes, discutir las y explorar otras que puedan sustituirlas.



Toda consideración a la cultura nos remite a un núcleo valorativo (ethos). Los valores organizacionales actúan como importantes mecanismos de integración, reemplazando a manuales, reglamentos y procedimientos, proporcionando pautas multiespecíficas de expectativas de comportamientos. Los valores declaran su presencia tanto en las comunicaciones como en los comportamientos, los encontramos tanto en los rituales de fin de año como en los reglamentos del personal. Su interiorización es un vehículo de socialización de primera línea, dada su estrecha conexión con las emociones y motivaciones de los trabajadores. Los valores se expresan como:

- Enunciados éticos: lo que se debe hacer, lo que es bueno para la empresa.
- Principios operantes: la mejor opción, la decisión acertada para el futuro de la empresa.
- Conjuntos de elementos implícitos y explícitos que guían la conducta de sus miembros.

Si consideramos su formalización, los valores son estudiados y analizados desde los siguientes niveles de estructuración (vid. Schein, 1988; Kluckhohn et al 1961, Albert, 1956):

- Premisas básicas que se manifiestan en lineamientos generales, tales como filosofías, visiones y misiones organizacionales. Aquí se ponen de manifiesto las concepciones acerca de la naturaleza humana, el tiempo y el espacio, criterios de verdad, relación con el entorno.
- Orientaciones predominantes o valores focales, por ejemplo: la relación con los clientes, con otras organizaciones, hacia la ganancia, el personal, la eficacia y eficiencia, la innovación, la tecnología, la sociedad y los grupos de interés.
- Valores estratégicos proyectados en los ámbitos del control de la gestión, como estándares, normas, metas, sistemas de reclutamiento, evaluaciones e incentivos.
- Directivas que contienen las prescripciones y prohibiciones, con las cuales se intenta regular el comportamiento organizacional tales como puntualidad, limpieza, orden, solidaridad y lealtad.
- Valores referidos a las virtudes y vicios, cualidades de la personalidad aprobadas o desaprobadas entre los miembros de la empresa y, finalmente.
- Entidades materiales valoradas o desvaloradas que contienen objetos, estados de sentimientos, situaciones o actividades, tales como edificios, tipo de muebles, vestuarios, reuniones fraternales o tarjetas de saludo.

Por cierto, los valores pueden constituir la base de muchos de los procesos organizacionales, pero no se debe esperar que sean asumidos plenamente, de hecho son permanentemente re-interpretados y re-elaborados, pueden, incluso, no ser reconocidos, así como también cuestionados.

### ¿Cómo se reconoce la cultura organizacional?

Cuando hablamos de cultura organizacional, estamos haciendo referencia a una serie de *contenidos* que la constituyen. Las formas más genéricas que hemos conocido, se basan en definiciones clásicas que proponen una descripción de los conocimientos, creencias, valores, costumbres, hábitos sociales, etc. Algunos autores han refinado estas clasificaciones y les han denominado "niveles" (Schein, 1988), "materiales básicos" (Thevenet, 1992) o "elementos básicos" (Aguirre, 2000).

Schein (1988) distingue las siguientes expresiones de la cultura organizacional:

- a) Nivel más observable, referido a los productos de la cultura. Aquí encontramos las creaciones y artefactos, es decir los niveles más visibles de la cultura, como la tecnología, el arte y los esquemas de conductas visibles y audibles.
- b) Nivel apreciativo y valorativo. Identificados como soluciones válidas para hacer frente y resolver los problemas de la organización.
- c) Nivel fundamental, integrado por las presunciones básicas que constituyen las llamadas "*teorías en uso*", es decir, las presunciones implícitas que orientan los comportamientos enseñando a los individuos las maneras de percibir, pensar y sentir las cosas.

Para Schein (1988) el término "cultura" debería reservarse exclusivamente para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Pero, desde una perspectiva antropológica centrarse sólo en los aspectos cognitivos de la cultura presenta importantes limitaciones ya que la tecnología y las conductas manifiestas aportan una fuente de datos inestimable que no puede ser abandonada sin más.

Otros autores proponen cinco elementos básicos de la cultura organizacional (Aguirre, 2000):

- a) Etnohistoria es decir la identidad cultural, partiendo del pasado hasta el conocimiento desde los proyectos estratégicos vigentes.
- b) Las construcciones ideativo-emocionales, como las creencias y las cosmovisiones, que explican la realidad por medio de la religión, la magia, el arte, y que configuran representaciones organizadas del mundo.
- c) Criterios estables de lo deseable, como valores y normas, que se constituyen en guía de conducta, de cara a la consecución de los fines.
- d) Aspectos comunicativos que incluyen las formas de lenguaje y rituales asociados.
- e) Productos materiales y formales y oficios o capacidades para hacer esos productos.

Desde el punto de vista antropológico pueden entenderse las culturas organizacionales como continentes de diseños cognitivos, estructuras interpretativas y conocimientos, que actúan como guías potenciales de las relaciones de trabajo y que se expresan y reproducen en las conversaciones, normas, valores y expectati-

vas que mantienen sus miembros. Desde ese marco de complejidad y para facilitar su observación se las descompone en tres dimensiones:

- a) La tecnomaterial, que incluye los elementos tecnológicos, espacios y objetos por medio de los cuales se hace frente a los procesos de transformación que definen una organización. Por ejemplo, la configuración de los edificios, áreas de trabajo y recreo, el orden, dotación y distribución de las dependencias, tecnologías y aspectos equivalentes.
- b) La sociológica, que incluye las costumbres y técnicas de administración que caracterizan las coordinaciones, diseños estructurales y las relaciones sociales, formales e informales, que prevalecen al interior de las organizaciones.
- c) La ideacional, que incluye los esquemas de reconocimiento utilizados en la organización para observar, organizar, valorar y priorizar los fenómenos que le competen.

Por ejemplo, la identificación de problemas y sus soluciones o tiempos y plazos. Esta es la dimensión más estudiada y estaría, a su vez, conformada por:

- Las pautas que sirven de base a la percepción y organización del entorno interno y externo, que denominamos etnocogniciones.
- Las proposiciones y sistemas de creencias utilizadas y tomadas como ciertas por su membresía, que llamamos etnoconocimientos y,
- Las expectativas, que constituyen el modelo de relaciones interpersonales o etnosociologías y sus configuraciones.

Estas dimensiones culturales pueden estudiarse en forma conjunta o separada, teniendo en cuenta que para cada uno de ellas hay estrategias metodológicas y estilos de intervención específicos.

Las organizaciones, en su sentido cultural, no son equivalentes a las personas que las componen, tampoco pueden ser simplificadas a sus diseños o fines. Aunque ambas variables: comportamientos de la membresía y diseños organizacionales pueden ser observados como manifestaciones culturales. Tomar en consideración las diversas dimensiones que conforman y dan contenido a la cultura, no debe conducir a exagerar la integración cultural que parece existir en los grupos/equipos y organizaciones.

La mayoría de los investigadores constatan la existencia de subculturas, las cuales varían según su tamaño y complejidad. Algunas de ellas, no se expresan de manera directa, sino que se las define metodológicamente, por ejemplo, a través del análisis de "clusters". Cooke y Rousseau (1988) expresan que ninguna organización puede ser caracterizada únicamente por una única cultura. Las subculturas reflejan las representaciones de los distintos contextos laborales.

La idea según la cual en la organización podemos encontrar subunidades culturales permite realizar análisis diferenciales en función de segmentos verticales de la organización (subculturas funcionales que tienen sus propios núcleos culturales,

encarnados en divisiones, departamentos, oficinas, pisos, talleres, laboratorios y otros grupos limitados) y horizontales (estamentales o solidaridades que tienen que ver con sentimientos de pertenencia a grupos de afines, geográficas, etc.); o basadas en el poder y el conflicto.

Las subculturas no necesariamente tienen correspondencia entre sí, ni tampoco tienen que serlo con la cultura que representa el *total* de la organización, aunque es probable que una de ellas represente el pulso cultural organizacional en un momento dado. De hecho, en la mayor parte de los casos la cultura planteada en los niveles superiores, se configura como un paraguas sobre el conjunto de subculturas. Al mismo tiempo, algunas de estas podrían constituirse en especies de contraculturas y fuentes de conflictos de poder al interior de la organización.

La cultura incide en los comportamientos de los miembros de las organizaciones, tanto en sus actitudes como en otros procesos psicológicos y sociales. Así, influye sobre la percepción de los problemas y la forma de afrontarlos, los estilos de decisiones, la implicación en el trabajo, la identificación con el grupo, la productividad, la satisfacción laboral y la forma que tienen de relacionarse. Kilman (1985) señala que la cultura es la energía social que impulsa a una corporación hacia la acción proporcionándole significado y dirección; Ouchi (1981), sostiene que ella orienta la política de la organización respecto de sus empleados y clientes; mientras Schein (1988) señala que la cultura determina la estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización.

### Estrategias e instrumentos de diagnóstico de la cultura organizacional

Quizá porque el término cultura proviene de una ciencia que ha privilegiado en exceso la metodología cualitativa, la mayoría de los autores que han estudiado el fenómeno han presentado dos estrategias que hacen referencia a la utilización de técnicas e instrumentos yuxtapuestos: cualitativo v/s cuantitativo.

Por ejemplo, Allaire y Firsirotu (1984) plantean una división, muy utilizada en antropología, para denominar dos líneas de investigación cultural: la diacrónica y sincrónica. En la primera se analizan los documentos y materiales que han formado la cultura y la estructura de la organización a lo largo de su existencia; mientras que los estudios sincrónicos analizan los documentos actuales de la dirección e interpretan entrevistas para investigar las manifestaciones vigentes de la cultura.

Junto a esta división de estrategias que incorporan técnicas de investigación, es posible considerar dos perspectivas para el diagnóstico cultural: la etnográfica v/s la del desarrollo organizacional.

- *La perspectiva etnográfica* se basa en observaciones semi-participantes que permiten a los investigadores sentir la organización como si formaran parte de ella; sin embargo, debido a su rol de observadores externos, conservan la

distancia suficiente como para mantener bajo análisis sus impresiones. Los objetivos de este enfoque consisten en describir prolijamente las organizaciones como sistemas culturales, dando cuenta de las estructuras latentes que pasan desapercibidas para sus miembros y las características de una deriva cultural que puede ser imperceptible.

- Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional se pretende, más que realizar una completa descripción cultural, orientarse hacia problemas organizacionales previamente detectados. Este enfoque se concentra en la identificación y análisis de incidentes críticos o acontecimientos que los miembros de la organización consideran relevantes, desde ellos se generan hipótesis, que luego dan lugar a una visión, lo más amplia posible, de las características de la organización, para posteriormente facilitar su intervención.

Independientemente de tales opciones, todo escrutinio de la cultura requiere un adecuado planeamiento y correspondiente chequeo y control. El primer paso consiste en seleccionar los procedimientos e instrumentos que se emplearán. Estos pueden clasificarse, de acuerdo a sus fundamentos, en observaciones de primer orden y observaciones de segundo orden (Arnold y Rodríguez, 1992). Para las primeras, destacamos el análisis documental y la observación directa, para las segundas la aplicación de entrevistas y trabajos grupales.

Los *análisis documentales* consisten en realizar un examen, a través de la aplicación de la técnica del análisis de contenido, sobre registros y documentos disponibles. En forma equivalente, pueden aplicarse análisis semiológicos sobre gráficas y símbolos que permiten explorar las dimensiones simbólicas y que nos refieren a los valores y premisas culturales de la organización. Se trata de artefactos donde se registra parte importante de la cultura de la organización. El primer paso consiste en identificar el material disponible, su inventario reúne toda una amplia gama de registros e incluye formas electrónicas y audiovisuales, específicamente:

- Documentos y gráficas que revelen la estructura formal y sistemas de coordinación y control que se aplican en la organización (por ejemplo: organigramas, manuales de procedimientos y de funciones, etc.)
- Registros del personal que permiten determinar las características de la dotación, descripciones de cargos y otros datos registrados que caractericen a su membresía
- Documentación declarativa: comunicaciones públicas, memorándums, metas y políticas corporativas, diarios y revistas internas, boletines, archivos, cuentas anuales, documentos informativos, vídeos corporativos, publicidad, etc.
- Estudios de la organización: diagnósticos anteriores, historia de la organización, artículos en la prensa, entrevistas a sus miembros, etc.

La información resultante puede ser ordenada diacrónicamente disponiendo sus materiales desde una perspectiva del cambio e identificando etapas o, sincrónicamente, describiendo procesos o aspectos organizacionales críticos. La literatura especializada destaca asociaciones entre las fases, estilos o tipos de estados de

evolución (formativa, expansiva, formalización, declinación, etc.) y perfiles culturales típicos. Ello estaría apuntando a otros tipos de determinantes que actúan sobre las culturas.

La *observación* de espacios y rutinas organizacionales es una fase insustituible para un estudio cultural. La primera entrada consiste en solicitar una invitación para conocer lo más relevante, donde se presente la gente que debe ser conocida y, en general, recorrer las instalaciones que se consideran claves para la comprensión del oficio de la organización. Es una oportunidad para apreciar las actividades cotidianas del personal y su comportamiento ante extraños.

Como se aprecia, en este caso, la selección de lo observable se traslada a la organización misma y los investigadores deben extraer e interpretar desde allí los primeros datos de su pesquisa cultural. Estas ocasiones son espacios que revelan tonos comunicacionales, los liderazgos, el uso del tiempo, las actitudes y otros aspectos que permiten caracterizarla e ir contrastando hipótesis acerca de su cultura. Todos estos sondeos son cuidadosamente anotados en una "libreta de campo" y comentados con el equipo de trabajo.

La recepción y espacios comunes (pasillos, prados, casino, etc.) y, en general, la estética de la organización: tipos de instalaciones, forma de recepción, tableros de anuncios, comportamientos del personal, atmósfera / ambiente, grado de automatización, etc. constituyen excelentes datos para el analista. Como principio básico, los investigadores deben ser sensibles para detectar sorpresas, pues éstas constituyen distinciones nuevas y por lo tanto conforman las primeras pistas acerca de las particularidades de la cultura bajo observación.

Más avanzado el proceso, un ámbito de observación que no debe descuidarse son las reuniones del personal, tanto las operativas como las de sus cumbres estratégicas, talleres o capacitaciones del personal, como asimismo sus ritos y ceremonias.

Las *entrevistas individuales y grupales* se aplican a los miembros representativos de la variedad de grupos y subculturas existentes dentro de la organización. Para ello se requiere un conocimiento previo de su estructura formal y de las características de su personal. Es importante, para minimizar los sesgos, cuidar la representatividad, estadística o estructural, de los entrevistados que garantice la pertinencia de sus comunicaciones para la comprensión de la organización.

Las entrevistas iniciales son, generalmente, individuales y toman forma de conversaciones. En ellas se reconstruye la historia, los valores, creencias y normas, incluyendo a personas y hechos claves. Aunque se desarrollan en escenarios inestructurados se guían por líneas de indagación elaboradas a partir de preguntas tales como: ¿qué nos interesa saber? o ¿qué aspectos queremos explorar?. Siempre los entrevistadores deben estar atentos a modificar sus secuencias o seguir indagando nuevas líneas que emerjan como relevantes.

Para las entrevistas grupales se siguen las pautas de los grupos focales, grupos de discusión o de autodiagnóstico. Con esos procedimientos se obtiene información complementaria que contribuye a superar los sesgos propios de aproximaciones más individualistas.

Una forma alternativa de trabajo grupal consiste, a partir de textos ilustrativos, en aplicar cuestionarios, que plantean problemáticas, sobre orientaciones culturales. Su exposición permite desarrollar discusiones conjuntas acerca de las mismas. También se pueden catalizar reflexiones grupales sobre sentencias e imágenes simbólicas extraídas de entrevistas individuales o de la documentación analizada.

En su forma tradicional los *cuestionarios* contienen afirmaciones cuyo formato puede configurar tipologías y contenidos culturales. Sus ítems refieren a las orientaciones básicas de la cultura organizacional, como a modalidades típicas de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, mecanismos de las carreras profesionales, comportamiento de las comunicaciones, características del colaborador típico, preferencias de los departamentos y secciones, puntos fuertes y débiles de la organización, conocimiento de las ideas directrices de la empresa, entre otras. Actualmente se ha elaborado cuestionarios estandarizados para medir la cultura de una empresa, entre los más utilizados, podemos mencionar el Organizational Culture Profile, de O'Reilly y cols. (1991) y el Diagnosing Organizational Culture, de Harrison (1993).

### Consideraciones finales

Los estudios antropológicos destacan que los horizontes sociales de la modernidad están prácticamente totalizados por organizaciones, multiplicándose y copando espacios que, hasta hace poco, eran privativos de nuestras intimidades o propios de la vida pública. Son muchas las personas que siguen las rígidas rutinas laborales, se visten y comportan de manera uniforme, realizando conjuntos repetitivos de actividades prescritas en sus contratos, mientras que otras tantas depositan en ellas sus esperanzas educativas o de salud. Así, comprender y modelar organizaciones, de las que tan fuertemente dependemos, pasó de ser una necesidad utilitaria a un imperativo ético para quienes buscan mejorar el mundo.

En esa dirección, perspectivas más recientes incorporan la idea de que las culturas organizacionales pueden ser entendidas como "vías" donde circulan las operaciones fundamentales del decidir. Esto es: como formas "naturales" de plantearse el mundo de y desde la organización. Éstas, bajo determinadas condiciones, pueden ser objetos de decisión y no, resignadamente aceptadas, como premisas incuestionables. De hecho la cultura se sostiene mientras es reproducida en las operaciones organizacionales.

Bajo este enfoque la gestión de un cambio cultural, requiere de una adecuada descripción de las organizaciones, en tanto sus posibilidades de mejora residen en

identificar sus potencialidades. En este sentido, la exploración etnográfica-antropológica ha adquirido una gran relevancia y forma parte de los procedimientos habituales en la investigación e intervención en diversas conformaciones sociales.

Algunos antropólogos estiman que la investigación organizacional es una de las herramientas más adecuadas para la comprensión de una de las formas sociales de mayor importancia en la sociedad contemporánea y que representa un indicador de su evolución. Cada vez más y con mayor fuerza, se realizan estudios sobre la cultura que se desarrolla en diversos tipos de organizaciones de base social, de solidaridad mutua, asociaciones voluntarias, no gubernamentales, etc. Así, por ejemplo, las organizaciones de voluntariado pueden ser observadas operando con un código básico: inclusión / exclusión. Su particular forma de ejecución les permite convertirse en un verdadero puente articulador entre las dimensiones públicas y privadas de la sociedad. Este tipo de organizaciones sociales intentan encausar una serie de recursos —el tiempo, el conocimiento experto, infraestructuras de diversa índole, el dinero, etc.— hasta convertirlos en resultados que sean considerados beneficiosos para terceros, es decir, disminuir o mitigar la exclusión original. Para ello, sus miembros se congregan de forma libre y voluntaria, inspirados en los principios de la solidaridad y orientados a la reciprocidad. Del conjunto de sus acciones se genera una lógica de operación que se mueve en dos ejes: uno de ellos orientado a la asistencialidad, la caridad y la reparación, generalmente económica, de la exclusión. La otra, orientada a la reivindicación, la promoción o modificación y transformación social, por lo cual se orienta a la política.

Finalmente, debe destacarse que la antropología de las organizaciones fuertemente entroncada, desde sus orígenes, con una perspectiva aplicada de la disciplina no se agota en esa orientación. De este modo, en el plano académico, las teorías y doctrinas administrativas pueden ser estudiadas y entendidas como si fueran representaciones de las ideologías y relaciones económicas prevalecientes en un momento determinado, relativizando así su uso y aplicación.

El amplio campo de estudio a los que se aboca la antropología de las organizaciones permite situarla como una disciplina emergente. El conocimiento que generan sus investigaciones tiene un gran impacto social, motivando un gran interés en las nuevas generaciones de antropólogos sociales.

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CS. SOCIALES  
BIBLIOTECA

## Anexo Bibliografía selecta antropología de las organizaciones

Selección: Marcelo Arnold, Rodrigo Flores

Aguirre, A. 2000. La cultura de las organizaciones. *Anthropologica* 5/6. Barcelona: Instituto de Antropología de Barcelona.

Albert, E. 1956. The Classification of Values: a method and illustration. En *American Anthropologist*, vol. 58, pp. 221-248.

Alderete, F. 1997. "Investigación de cultura en las comunicaciones de la organización: estudio cualitativo en la Municipalidad de Pudahuel". Tesis para optar al grado académico de master en comunicación social. Departamento de Ciencias y Técnicas de la comunicación, Universidad de Chile.

Alderete, F. 2001. Comunicación Organizacional en Municipalidades. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. 1984. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 3, p. 193-226.

Arnold, M. y Radrián, M. 1994. Dilema Cultural en las Empresas Cooperativas. Konrad Adenauer Stiftung - ICECOOP (Edición de estudio), 100 páginas.

Arnold, M. 1991. Caracterización de modelos culturales en organizaciones económicas y participacionales. Institución: Programa Spitze, (Proyecto Fondecyt No 91-1031), Facultad de Ciencias Sociales, Departamento

de Antropología, Universidad de Chile 18 páginas.

Arnold, M. 1992. Aspectos y Dimensiones de la Cultura en las Organizaciones. Institución: Programa Spitze, (Proyecto Fondecyt No 91-1031), Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, Universidad de Chile 32 páginas.

Arnold, M. 1992. Caracterización de modelos culturales en organizaciones económicas y participacionales: Informe de Avance 1991. Institución: Programa Spitze, (Proyecto Fondecyt No 91-1031), Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, Universidad de Chile 26 páginas.

Arnold, M. 1993. Comunicabilidad organizacional: improbabilidades y aciertos. Institución: Departamento de Estudios Comunicacionales, SPITZE Ltda. 15 páginas.

Arnold, M. 1993. Cultura Organizacional Comunitaria. Las Juntas de vecinos. Institución: Programa Spitze, (Proyecto Fondecyt No 91-1031) Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, Universidad de Chile 66 páginas.

Arnold, M. 1993. Decisiones, Riesgos y Cultura Organizacional. Institución: Departamento de Estudios Organizacionales, SPITZE Ltda. 12 páginas.

Arnold, M. 1993. Gestión Pública para la participación: aspectos ocultos de la modernización del Estado. Institución: Departamento de Estudios Públicos, SPITZE Ltda. 10 páginas.

Arnold, M. 1994. Dilema Cultural en las Empresas Cooperativas. Konrad Adenauer Stiftung - ICECOOP. (Edición de estudio), 100 páginas.

Arnold, M. 1994. El nuevo impulso: estado, cultura y asociatividad comunitaria. *Revista Estudios Sociales* N° 81 / trimestre 3, Corporación de Promoción Universitaria (CPU), pp. 136 - 160

Arnold, M. 1998. Estilos de Gestión Municipal y Participación. Institución: División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno. Documento de Trabajo N° 1, 35 páginas.

Arnold, M. 2002. Modelos culturales en organizaciones sociales participacionales: la cultura organizacional comunitaria, colección de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Bravo y Aliende Editores. Santiago.

Arnold, M. Y Flores-Guerrero, R. 1998. Modernización y Cambio Cultural del Sistema Público en el ámbito local. Institución: Programa Global de Formación en Población y Desarrollo Sustentable Serie de Documentos de Apoyo a la Docencia 16/98 DAD N°16/98, 29 páginas.

Arnold, M. Y Rodríguez, D. 1992. Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural. *Revista Chilena de Antropología* No 11, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, pp. 87 - 94

Benedict, R. 1974. *El Crisantemo y la Espada*. Madrid, Alianza Editorial.

Birkner, J. 1984. Antropología y psiquiatría: estudio sociocultural de un grupo de pacientes mentales en un hospital diurno. Tesis de Licenciatura, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Caudill, W. 1966. *El hospital psiquiátrico como comunidad terapéutica*. Editorial Escoeña, Argentina.

Cerda, C. 1985. Situación de las organizaciones de pequeños productores agrícolas de la séptima región. Una visión diagnóstica. Tesis

de Licenciatura, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Cooke, R. y Rousseau, D. 1988. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and organizations studies*. Vol. 13(3), págs. 91-112.

Del Campo, P. 2001. Presencia y Práctica de los Valores Cooperativos. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Esteva, C. C. 1973. *Antropología de la Empresa*. Barcelona: Antrhropos

Flores-Guerrero, R. 1997. Consideraciones generales sobre la modernización del Estado desde una perspectiva antropológico-organizacional. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Flores-Guerrero, R. 1999. Diagnóstico cultural de una organización hospitalaria en proceso de reforma administrativa financiera. Tesis para optar al grado académico de Master en Antropología, mención Antropología y Desarrollo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

García, A. 1992. Informe de práctica profesional. Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Goffman, E. 1959. *Presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y. Anchor. (Edición en Castellano: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu, 1971)

Goffman, E. 1971. *Relations in public: microstudies of the public order*. N.Y.: basic Books (Edición en Castellano: *Relaciones en público*. Microestudios del orden público, Madrid: Alianza Editorial, 1980)

Gómez, C. 1995. Chilean Organizational cultures. Tesis para optar al grado académico de Doctor. The University of Liverpool, G.B.

Harrison, R. 1993. *Diagnosing organizational culture. Trainer's manual*. Pfeiffer & Co. San Diego.

Kilman, R. H. y cols. 1985. *Gaining control of the corporate culture*. Jossey Bass Inc. San Francisco, Ca.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. 1961. Variations in Value Orientations. Row Pesterson Co. New York.

Munizaga, C. 1986. Patología de una organización y su diagnóstico. Revista de Psiquiatría, vol.13, n°12, págs. 19-31.

Munizaga, C. 1988. Proyecto sobre Etnografía de Organizaciones Psiquiátricas. Universidad de Chile, Santiago.

O'Reilly, Ch.; Chatman, J. y Caldwell, D. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, vol. 34(3), págs. 487-516.

Orella, L.. 1999. La cultura organizacional como fundamento para la administración hospitalaria: el caso del hospital Gustavo Fricke. Tesis para optar al grado académico de Master en Psicología Industrial y Organizacional, Universidad de Atacama.

Ouchi, W. G. 1980. Markets bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, n° 25, págs. 129-141.

Ouchi, W.G. 1981. Theory Z. Reading, Mass: Addison-Wesley

Pavez, A..2001. Etnografía de un centro de salud: los servicios de salud como escenarios de poder. Tesis para optar al grado académico de Master en Antropología, mención Antropología y Desarrollo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Poblete, D.. 2001. Desarrollo de Capital Social en Organizaciones de Base: un estudio de casos. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Poblete, M. P. 1991. Participación de la mujer en directorios de Juntas de Vecinos en Valdivia. Tesis para optar al Grado de Licenciado en Antropología, Escuela de Antropología, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile.

Rodríguez, D. 1991. Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago.

Rodríguez, D.; Bozzo, C.; Arnold, M. 1999. Cultura en Organizaciones Latinas. Eds. Anabella Dávila y Nora Martínez. Cap.4. Cultura Organizacional e Innovación: el caso de Goodyear-Chile. Siglo veintiuno editores S.A. México (pp.71-116)

Rodríguez, D.; Majluf, N.; Abarca, N.; Bassa, I. 1999. Cultura en Organizaciones Latinas. Eds. Anabella Dávila y Nora Martínez. Cap.8. Aspectos culturales de la gestión en empresas chilenas. Siglo veintiuno editores s.a. México (pp.225-254)

Rojas, G. 2002. Bases teóricas para la investigación y comprensión de las organizaciones voluntarias. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Santibáñez, D. 1994. Una aproximación sistémico-cultural a la organización comunitaria: aportes de la antropología aplicada a la gestión comunitaria. Memoria para optar al título profesional de Antropólogo. Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito)

Schein, E. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janés.

Thévenet, M. 1992. Auditoría de la Cultura empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Trice, H.; Velasco, J. Y Alutto, J.A. 1969. The role of ceremonilsin organizational behavior. En: Industrial and Labor Relations Review, n° 23, págs. 40-51.

Yáñez, H.1980. Pautas culturales que inciden en la participación religiosa de los laicos de la Iglesia Católica. Tesis de Licenciatura, Departamento de Antropología, Universidad de Chile (inédito).

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CS. SOCIALES  
BIBLIOTECA