

## ¡Administre la cultura de su empresa!

Perfectamente podría ser este el título del nuevo *best-seller* que se encuentre usted en las estanterías de los supermercados e inclusive en las librerías especializadas. Notará como su autor (Phd en administración) saldrá riendo en la foto de la contra solapa, y dando a entender que es realmente muy fácil implementar la tesis desarrollada en el libro, además... pregúntele a los tres o cuatro presidentes ejecutivos que referencian (precisamente en la solapa) no haber leído jamás algo tan práctico en materia de administración como es el texto que usted tiene en sus manos. Parecerá realmente muy necio no comprarlo inmediatamente.

Ahora bien, no siempre es la sola intención de la estrategia de mercadeo y publicidad de la casa editorial, además, hay toda una corriente del pensamiento de la Administración que utiliza a la Cultura Organizacional como un poderoso instrumento en el manejo de las empresas y de las personas. El problema es que sus premisas de partida muchas veces carecen del fundamento científico que deberían tener, lo cual las convierte en "teorías" efímeras que sólo logran resultados en el corto plazo y por ende "pasan de moda" con extraordinaria rapidez.

### Algunas consideraciones acerca de la cultura.

Antes de hablar de cultura organizacional, habrá por lo menos que desagregar el término "Cultura", e inclusive reflexionar un mínimo acerca del ser humano precisamente como sujeto de la cultura. Ahora bien, sería muy torpe hacer esta reflexión desde un punto de partida diferente del de las ciencias cuyo objeto de estudio es precisamente el hombre, nos referimos entre otras a la antropología y la etnología.

Los expertos demuestran como en el Ser Humano confluyen de manera simultánea la evolución biológica y el desarrollo cultural. Es decir que por una parte están las adaptaciones heredadas genéticamente por los humanos en su evolución animal, [1] y de manera concomitante están los asuntos que hemos venido adaptando generacionalmente desde que empezamos a ser sujetos del lenguaje hasta nuestros días. Así entonces, nuestros comportamientos se mezclan entre los que son innatos: las acciones instintivas, y los aprendidos: los actos culturales.

A la etología humana le ha correspondido dar cuenta del comportamiento del hombre, y para ello se ha basado en la investigación científica del comportamiento de los animales para lograr abordar al ser humano desde una perspectiva biológica pero en el contexto de lo cultural. Detengámonos entonces en esto último, y revisemos el término Cultura.

Aquí se invita a no confundir cultura con civismo, civilidad o urbanidad, error este muy común en el lenguaje de lo cotidiano. La Cultura es mucho más, afecta a todos los seres humanos en todas las comunidades del mundo. Una de las características de la cultura es que es general y

específica, pues todos los seres humanos somos sujetos de la cultura, es decir estamos facultados para y por la cultura, sin embargo, las personas viven en culturas particulares según la comunidad en la que habite.

Ahora bien, la cultura es aprendida. Estudios como los de Conrad Kottak, describen de manera magistral este asunto: "Desde el punto de vista *individual situacional*, aprendemos por estímulo – respuesta, y el comportamiento futuro se basa en la propia experiencia: por ejemplo, evitando el fuego tras descubrir que quema". [2] Pero también el aprendizaje puede ser *social situacional*, en el que se aprende de otros miembros del grupo social, no necesariamente a través del lenguaje. Finalmente está el *aprendizaje cultural*, el cual "depende de la capacidad exclusivamente desarrollada por los humanos de utilizar símbolos, signos que no tienen una conexión necesaria ni natural con aquello a lo que representan". [3]

Esto nos conduce a pensar en que la Cultura es simbólica. Un símbolo es un signo que representa una cosa, generalmente los símbolos son lingüísticos, y éstos son particulares a los humanos. Como el mismo Kottak asegura: "El pensamiento simbólico es exclusivo y crucial tanto para los humanos como para la cultura. (...) El lenguaje es una de las posesiones distintivas del *Homo sapiens*; ningún otro animal ha desarrollado nada que se aproxime a la complejidad del lenguaje." [4]

El lenguaje es el "aglutinador" de la cultura y consideramos que es importante desarrollar mejor esta idea más adelante. Por ahora se quieren referenciar algunas otras características de la cultura como aquella de que ésta es compartida. Se puede afirmar esto porque algunas creencias, principios, valores y hábitos de algunas comunidades pueden ser en esencia los mismos que los de otras, sin ser de culturas idénticas. Igualmente, se pueden diferenciar varios niveles de cultura: internacional, nacional, local, etc.

Pero algo que llama profundamente la atención cuando se está abordando el tema de la cultura son los conceptos de *etnocentrismo* y de *relativismo cultural*. Por el primero se entiende esa tendencia para juzgar las actitudes y comportamientos del otro a partir de mis valores culturales. Es decir, es esa tendencia universal de considerar al que no pertenece a mi cultura como a un extraño absoluto

Por [Héctor Bermúdez](#).  
Sociólogo Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín. Estudios de Andragogía y Constructivismo de la Universidad del Rosario de Bogotá. Actualmente en el trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Desarrollo Humano, Universidad EAFIT, Medellín.



David Manzur  
El soto y su donaire  
(De la colección de grabados el beso de Dios)  
1988  
Grabado, litografía sobre papel  
40 x 30 cm  
registro AP1504

(bárbaro, salvaje); esto nos explica las tendencias racistas o xenofóbicas.

En el extremo contrario está el *relativismo cultural*, el cual propone no juzgar con los patrones de una cultura, los comportamientos de otra, así entonces pasa por encima de toda regla ética o moral y se vuelve problemático para la aplicación de las normas transculturales. En pocas palabras: para el estudio objetivo del asunto, tanto el *etnocentrismo* como el *relativismo cultural* se nos presentan como instrumentos de análisis fundamentales, pero en la práctica, en el ejercicio de la vida, habría que saber tomar posición, esto por el respeto a unos valores y a una ética que hoy por hoy tienen que ser considerados patrimonio de la humanidad.

#### Acerca de La Palabra.

Ya habíamos mencionado al lenguaje como "aglutinador" de la cultura, y es que resulta verdaderamente imposible analizar al hombre como sujeto de la cultura si no es asociado con el lenguaje. La misma definición del hombre como "el animal que habla" (Gusdorf, 1.952), nos ayuda a comprender la importancia del lenguaje en la historia de la civilización. "Todas las especies animales poseen códigos de señales más o menos elaborados para comunicarse, pero ninguna tiene acceso a un verdadero lenguaje, instrumento de las facultades, específicamente humanas, de la abstracción y la generalización. El hombre es ante todo un '*Homo loquens*', construye su mundo a través del lenguaje y el espacio humano es en esencia un universo de palabras". [5]

Es a través de la palabra que se construye la existencia personal, cuando llegamos al mundo, hay toda una comunidad parlante que nos estaba esperando, nos debemos no sólo al lenguaje sino al otro. En esto el psicoanálisis nos resulta útil para comprender mejor este tipo de fenómenos, nos explica que toda persona tiene la necesidad de ser importante para otro alguien, de significar algo para el otro, esto nos demuestra que el hombre no se comprende solo, necesita indefectiblemente del otro, y para comunicarse con él, hace uso de los símbolos lingüísticos.

Pero la importancia de esos ya mencionados símbolos lingüísticos va más allá del ejercicio exclusivo de la comunicación. El pensamiento y la reflexión ordinariamente se llevan a cabo en nuestras cabezas en el idioma nativo, pensamos en nuestra lengua, soñamos en ella, todas nuestras creaciones personales han sido elaboradas en nuestra mente en dicha lengua, sin ésta, nuestro pensamiento no existiría y por ende nosotros tampoco seríamos la especie que actualmente somos.

Ahora bien, es claro que no somos capaces de concebirnos sin lenguaje, sin embargo, no somos conscientes de la responsabilidad que tenemos con éste en nuestras comunicaciones con los otros: constantemente estamos hablando, es decir, continuamente estamos conversando con los demás y recibiendo mensajes de ellos ignorando la real trascendencia de ese acto constante.

En ocasiones somos absolutamente violentos con nuestros actos de palabra, y en otras oportunidades es a nosotros a quienes violenta la palabra del otro. Chanlat y Bédard destacan que las formas más comunes de violencia verbal son: *la respuesta tangencial, el doble vínculo, la colusión, y el incumplimiento de los actos de palabra*: [6] veamos brevemente:

Por *respuesta tangencial o marginal* se entiende la reacción que no tiene que ver con el tema o que sólo le toca en una pequeña parte: es el "irse por las ramas", "cambiar la hoja", el "irse por la tangente", etc. Cuando el interlocutor incurre en este acto está negando la experiencia del otro o desconociéndola.

*El doble vínculo* es cuando el interlocutor da a entender al otro que debe hacer una cosa pero al mismo tiempo le hace entender que no lo debe hacer, lo cual produce una enorme confusión en el otro, y le impide resolver la situación.

*La colusión* es el juego del mutuo autoengaño. Algunas personas tienen graves problemas de identidad y necesitan el reconocimiento de su identidad imaginaria, necesitan otros que contribuyan al refuerzo de su falso yo: aduladores, idiotas útiles etc., siempre resultan importantes en campañas electorales o en los círculos de algunos altos ejecutivos.

Todos ignoramos la real contundencia del *incumplimiento del acto de palabra*, a veces creemos que una simple excusa o una evasión por incumplir nuestra palabra, son buena defensa. Sin embargo el daño causado en el otro es tal que a veces incluso tiene repercusiones en el campo fisiológico.

Realmente no somos conscientes de la responsabilidad que implica el uso de La Palabra.

#### El Administrador: ¿Un experto en La palabra?

Ahora bien, si la mayoría de las personas no somos verdaderamente conscientes de las implicaciones que tiene la palabra, mayores son aún las responsabilidades de aquellos cuya razón de ser de su trabajo, cuyo objetivo último de sus actividades es lograr resultados con y a través de las personas que tienen a cargo. Estamos hablando de los administradores. Éstos deberían ser unos expertos en el manejo de la palabra.

Ahora bien, para lograrlo, un buen punto de partida podría ser conocer algunos de los obstáculos que se presentan en el diálogo en el medio laboral, como es por ejemplo, la *ideología gerencial*. En ésta, la prioridad está determinada por la racionalidad económica, y por el dogma de autoridad: el énfasis está puesto siempre en el respeto por las órdenes recibidas (alienando el análisis y la crítica) y sobre la rapidez de ejecución por sobre todo lo demás.

Es cierto que la lógica racional de la empresa de hoy día exige rendimientos altos y en el corto plazo. Todos los ejecutivos de hoy están buscando mejorar sus márgenes en el menor tiempo posible: necesitan mejorar sus indicadores para presentarlos en la próxima reunión de la junta directiva. Sin embargo, rapidez, no es sinónimo de eficacia. Este tipo de obsesiones corto placistas tiene consecuencias nefastas: "hace más difícil la expresión de todo pensamiento en forma elaborada y matizada, multiplica las oportunidades de violentar las reglas del buen vivir y la cortesía, y sobre todo, indican la escasa consideración por la persona que se encuentra en frente". [7]

También habíamos en alguna parte referenciado al lenguaje y por ende a La Palabra como "aglutinadora" de la cultura, sin embargo en la *ideología gerencial*, las conversaciones en el tiempo laboral son interpretadas como robo de tiempo al empleador. La anterior es una muestra de la insensatez de semejante lógica.

Otro de los obstáculos que se presentan en el diálogo en el medio laboral es la *lengua administrativa* absolutamente empobrecida y simplista que ha reducido por ejemplo el fenómeno de la comunicación al esquema del emisor, mensaje, canal y receptor, ignorando asuntos como la riqueza de los mensajes y su significación (el poder mágico de las palabras), los efectos sobre los destinatarios, la dinámica de los canales de comunicación y otro sinnúmero de detalles en el panorama completo de la comunicación humana.

Los Administradores no solamente deberían ser unos expertos en el manejo de la palabra, sino que deberían ser igualmente conocedores del tema de la cultura y del ser humano, pues son éstos los sujetos y objetos de su trabajo.

### En la Organización.

En toda organización, la cultura también existe. Es decir, las organizaciones se desarrollan en el contexto de la cultura en la que están, en las que fueron fundadas como empresa o como entidad. Muchos de los factores de "afuera" son "pasados" al interior de la cultura particular de la organización: el lenguaje, la religión imperante, los hábitos alimenticios, y otros, son trasladados de manera más o menos natural, a la subcultura que emerge adentro de la organización. Pero de manera también natural, las personas que habitan la empresa, van generando unos hábitos particulares que son inherentes a ésta. Se acostumbran a una jerga o argot común, construyen sus propias simbologías, sus ritos particulares y hasta sus héroes y villanos. Recordemos lo complejo del comportamiento del ser humano: de manera genuina e inconsciente, y en aquella simultaneidad de lo instintivo y lo aprendido, los individuos van construyendo todo un tejido de comunidad y se hacen sujetos de éste.

Cultura Organizacional es precisamente este tejido, esta construcción consciente e inconsciente de inter-subjetividades, este imaginario colectivo particular de cada empresa, con todas las características expresadas arriba y muchas más. "Es la consecuencia de un proceso social complejo en el que están implícitas unas *relaciones sociales* determinadas y unas *situaciones concretas*. En la medida en que el hombre se sienta valorizado en su integridad por esas relaciones sociales y por esas situaciones particulares, se generará seguramente una visión compartida (mejor que una "cultura"), que contribuirá a que se logren de mejor manera los propósitos colectivos". [8]

Por todo esto es que consideramos que la cultura organizacional no es una variable fácilmente manipulable para el logro de los resultados de la empresa, no es "una más" dentro de las herramientas de la gerencia contemporánea. Es realmente un fenómeno complejo que exige de los expertos en el tema de la administración, más que posturas conductistas, e instrumentales, estudiar sus fundamentos científicos para comprender mejor la problemática humana al interior de las organizaciones.

Ahora bien, ésta última postura requiere de inversión de tiempo y de investigación sistemática y rigurosa. Precisamente por esto no es fácil legitimarla en la ideología gerencial contemporánea como propuesta de gestión en nuestras organizaciones, (ellas están esperando resultados en el plazo inmediato). Y justamente también por esto hacen carrera las posiciones conductistas, porque ofrecen fórmulas mágicas de aplicación inmediata.

### A manera de conclusión.

En el epígrafe del presente artículo, se relacionó una cita de Mr. David E. Lilienthal, que resume lo que él piensa que debe ser la esencia de la labor administrativa: "cerrar la brecha entre las metas del hombre y su realización". [9] Obsérvese que una premisa como esta es netamente de corte humanista, de hecho él define la administración como un "arte humanístico". Es decir, su punto de partida es que el hombre está por encima de las teorías administrativas: "Vale la pena recordar que la administración no existe realmente. Es sólo una palabra, una idea. Es algo abstracto, como ciencia, gobierno, ingeniería. Pero sí existen administradores, y estos no son abstracciones. Son hombres, seres de carne y hueso. Seres humanos de una clase particular y especial, individuos con una formación específica: conducir a otros seres humanos, moverlos a la acción, descubrir sus capacidades latentes y sus sueños". [10]

Aquí nos resulta fácil estar de acuerdo con Lilienthal, porque si habíamos mencionado antes, que nuestra postura ante la Cultura Organizacional parte del respeto epistemológico por disciplinas como la antropología y la etnología, pero que exige de tiempo e investigación, tampoco somos tan ingenuos de creer que la administración no se materializa en la acción.

Estamos convencidos que las organizaciones fueron inventadas por el hombre precisamente para obtener resultados mejores que los que se obtendrían trabajando de manera individual, además, ya lo hemos dicho también, el ser humano no se concibe solo. Realmente, las organizaciones han sido útiles y necesarias en la historia de la civilización. Actualmente son una poderosa forma de producción y de vida. Algunas son unos emporios tecnológicos inimaginables hace sólo unas cuantas décadas. Otras son unas redes planetarias con influencia prácticamente en toda la humanidad. Otras son más modestas, pero todas, si quieren sobrevivir en nuestra contemporaneidad, deben ofrecer resultados que las hagan viables.

Pero, parafraseando a Lilienthal, podríamos decir también que, en sí, las organizaciones tampoco existen, son convenciones simbólicas, son acuerdos mentales colectivos, cuyo basamento es el hombre. Son seres humanos organizados trabajando para la consecución de unos objetivos. Entonces, si su esencia son los hombres, lo que se necesita en aquellos que son los responsables de conducir a los demás, lo que se requiere de los administradores es que como mínimo comprendan que su responsabilidad es con los hombres y para los hombres.

¡Se requiere que no confundan las causas con las consecuencias y que interpreten al ser humano como

un fin en sí mismo y no como un medio!

---

## Bibliografía

- § AKTOUF, Omar. "Antropología de la comunicación y la cultura empresarial". En *cuadernos de administración* No. 20. Cali: Univalle. Julio de 1995.
- § GIDDENS, Anthony. "Sociología". Alianza editorial. Madrid, 1991.
- § KOTTAK, Conrad, "Antropología Cultural. Espejo para la humanidad. Mc Graw Hill, Madrid, 1997.
- § LILIENTHAL, David. "La administración: arte humanístico". Carnegie press. Carnegie, 1967.
- § MUÑOZ, Rodrigo. Prólogo al libro de Omar Aktouf "Pedagogía de la Administración". Universidad EAFIT. Medellín.
- § CHANLAT, Alain y BÉDARD Renée. "La administración, una cuestión de palabra". En revista *Tecnología Administrativa*. U. de A. Vol. XI No. 25, Sept-Dic. 1997, pág. 79, Medellín.
- § WEISS, Anita. "La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación". U. Nacional. Bogotá, 1994.
- 

[1] La discusión no se agota en una sumatoria tan simplista como lo meramente animal más lo cultural: "No es correcta la frecuente equiparación de adaptación filogenética con herencia animal, puesto que existen adaptaciones filogenéticas, que son exclusivamente patrimonio del *Homo sapiens*, como, por ejemplo, nuestras condiciones innatas del habla (Kottak, 1.996)

[2] KOTTAK, Conrad. "Antropología". Mc Graw Hill. México (1.996). Página 34.

[3] Ibid. Página 35.

[4] Ibid. Página 35.

[5] CHANLAT y Bédard. "La Administración, una cuestión de Palabra". Documento traducido del francés por el profesor Rodrigo Muñoz G. EAFIT, Medellín. (1.9¿?) Página 3.

[6] Ibid. Página 11.

[7] Ibid. Página 15.

[8] MUÑOZ, Rodrigo. "Prólogo al libro 'Administración y pedagogía' de Omar Aktouf. Medellín, 2.000.

[9] LILIENTHAL, David. "La administración: arte humanístico". Carnegie press. Carnegie, 1967. Página 16.

[10] Ibid. Página 17.

---

INICIO | PRESENTACIÓN | EVENTOS | SITIOS RECOMENDADOS | STAFF | CONTÁCTENOS | CORREO | FUNLAM

© 2000 - 2001