



Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad*

José Ernesto Ramírez **

Cultura organizacional y competitividad

En este apartado se propone un marco analítico sobre la cultura organizacional de la era de la competitividad y sus antecedentes en las empresas del país. Se tra-

ta de contrastar desde el punto de vista de las ideologías de la dirección la emergencia de los conceptos, su "puesta en escena" y la subsiguiente problematización¹.

La competitividad y la cultura organizacional no son concepciones contemporáneas. La **competitividad** es vista como un desafío de los tiempos que hoy caracterizan al mundo. Como "teoría de la competitividad" abarca un conjunto muy vasto de fenómenos socioeconómicos. Entre ellos tiende a conceder marcada importancia al factor humano. Luego, se la considera apta para conocer y explicar a) las tendencias en los mercados de empleo internacionalmente y b) la revolución gerencial derivada del conjunto de sistemas

* Ponencia presentada al grupo de trabajo sobre apertura económica, empleo, costo de trabajo y competitividad. Mesa # 2. 2o. Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Aguas de Lindoias. Sao Paulo. Diciembre 3 de 1996. El autor agradece la decidida cooperación del equipo de investigación que participó en los dos proyectos, conformado por Clara Isabel Paéz, Vianney García, Ruth Magnolia Martínez, Arturo Gutiérrez, Gabriel Gaitán, Oscar Molina y Miguel Eduardo Cárdenas. La investigación se realizó con financiación de la Unidad de Desarrollo Empresarial del Departamento Nacional de Planeación y fue coordinada por la Corporación Calidad con apoyo de Fescol.

** Asociación para el Fomento de la Educación Tecnológica de los Trabajadores. AFETT. Apartado Aéreo 56635. E/Email. afett@gaitana.interred.net.co Telefax (51)4367763. Santafé de Bogotá D.C-2.

1. Conforme lo sugieren estudios enfocados hacia el problema de la formación de pensamiento, la evolución de los conceptos de "clima" y "cultura" organizacional puede ser analizada en tres etapas: introducción y elaboración (legitimación de un nuevo concepto), evaluación y argumentación, y consolidación y acomodación (Schneider, 1990).

desarrollados e implantados dentro de una organización para la transformación de activos en elementos competitivos.

Sin embargo, antes de ese marco referencial la cultura organizacional fue un concepto que parece haber sido creado para tratar de explicar formas particulares como hipotéticamente se van transformando –en forma inducida hacia un fortalecimiento– los sistemas de creencias compartidos entre los individuos y las empresas².

En las prácticas administrativas donde nació y se expandió la retórica sobre la cultura organizacional se intentó verificar sus postulados centrales relativos a un conjunto de características psicológicas, antropológicas y sociales específicas o intrínsecas a la vida de la empresa, sus individuos y la interacción entre éstos y aquélla: i) el desempeño económico en los ambientes turbulentos requiere el compromiso de los empleados que no harían ninguna distinción entre su propio bienestar y el de la empresa, ii) las culturas fuertes pueden ser conscientemente diseñadas y manipuladas iii) la concordancia de los valores y el compromiso emocional fomentarian la ganancia pecuniaria. (Barley/Kunda, 1992) Para la afirmación de estos postulados muchos dirigentes de empresas no sólo han escrito sobre el "cambio cultural" en sus propias organizaciones, sino que han abundado los intentos autoconscientes por formular culturas corporativas. Algunos líderes empresariales incluso se han supuesto capaces no sólo de formular sistemas de valores, sino de inducir estos valores a los empleados.

2. En los discursos administrativos la idea de que las organizaciones podrían considerarse como culturas sólo emergió a finales de los años 70 -para el caso norteamericano- asociada a la competencia japonesa y a teorizaciones sobre la construcción social de significados en las organizaciones. Tres libros expandieron en los años 80 el interés en la cultura organizacional: Teoría Z de Ouchi (1981), En busca de la excelencia de Peters y Waterman (1982) y Las culturas corporativas de Deal/Kennedy (1982). A finales de esa década estas nociones estaban emparejadas con otras propuestas de revitalización de la industria estadounidense como el "movimiento de Calidad Total" y el movimiento de "World Class Manufacturing". (Barley/Kunda, 1995). Estos autores analizaron la sucesión histórica de las ideologías administrativas desde 1870 hasta la época actual mostrando cómo las retóricas de estos discursos han alternado entre dos conjuntos temáticos contrastantes: control normativo (mejoramiento industrial, capitalismo de bienestar/relaciones humanas y cultura organizacional) control racional (administración científica, racionalismo de sistemas) evolución que más que lineal parecería mejor descrita como oleajes alternos.

Las ideas, creencias y prácticas que inspiran a los administradores en nuestro país, han estado regularmente afectadas por las teorías originadas en la metrópoli (Sáenz, 1995), hecho que sugiere la entendible atención prestada en los centros locales de producción y difusión de pensamiento gerencial a las periódicas oleadas de control normativo más solidaridad mecanicista, ideología asumida como de la cultura organizacional.

Teniendo claro el hecho de que la noción de "cultura organizacional" tiene una corta historia (menos de 20 años) en las concepciones y prácticas de gestión en el país, se puede en contraste examinar antecedentes de consideración de los aspectos relacionados con las creencias de grupos en la empresa. Entre estas perspectivas tal vez alguna(s) permitirá(n) ofrecer soporte a una visión más apropiada de los sedimentos culturales nacionales, máxime si la discusión se enmarca en la actual coyuntura de globalización y multiculturalidad.

La cultura laboral y la identidad obrera (enfoques críticos)

En la historia laboral y sindical se ha abordado la caracterización de algunos aspectos culturales como el sentido de pertenencia, la identidad y solidaridad orgánica, el proyecto de vida, la estructura socioeconómica y la organización familiar –propios de grupos obreros en el país. La sociología industrial académica también identificó elementos culturales decisivos en la configuración y cambios en la trayectoria de las empresas colombianas (Mayor, 1984/ Arango, 1991). De alguna manera el hilo conductor de los estudios sobre ideologías administrativas, cultura laboral y/o identidad obrera, ha sido la discusión sobre la posible conformación de una clase obrera industrial en el país.

A ese respecto, en una revisión secundaria de los enfoques de estudiosos de la relación administración/cuestión obrera en Colombia, se destaca la existencia de una dicotomía central en las hipótesis sobre la constitución e integración societal de grupos de trabajadores modernos. Mientras algunos análisis señalan la evidente ubicuidad de una formación social operaria (hipótesis "clasistas"), en otros se relativiza y niega el fenómeno, fundamentando esta afirmación en algunos hallazgos dentro de análisis no generalizados (hipótesis ortodoxa). Las dos hipótesis contienen, sin embargo, pistas relevantes para el estudio de la dinámica cultural en las empresas del país.

La clase obrera y sus peculiaridades culturales

El proceso de conformación de una moderna clase obrera industrial habría pasado entre 1930 y el presente por una serie de etapas correspondientes en la secuencia de transformación lineal de diversos elementos considerados como determinantes en la definición de la identidad.

Así, para el análisis desde la perspectiva de los valores asociados al trabajo femenino (Arango, 1992) se caracterizan tres momentos. El de coincidencia entre los valores de la familia, y los valores promovidos en la fábrica con apoyo en la tradición católica (1930-1940). Un segundo momento en el cual el ideal fordista afecta sensiblemente la representación del trabajo femenino, con nuevos agentes transmisores de valores: los profesionales de la gestión de recursos humanos (1950-1960) y posteriormente, el predominio de valores individualistas, que trascienden la preeminencia de los valores locales, integrando creencias de tipo universalista sobre el significado mismo del trabajo femenino, en una demostrada "ruptura generacional" iniciada en la década de 1970.

Muy próxima al enfoque de los agentes transmisores de valores y la conflictividad de las relaciones obrero-patronales, es la lectura que Jaime Sicard (1985) hace de la investigación etnográfica adelantada en fábricas antioqueñas hacia finales de los años 50. Los sistemas valorativos propios de la cultura laboral regional –y nacional, posiblemente– se modificaron profundamente en esa época como consecuencia de la sustitución del patrón de identificación paternalista³, por "doctores" con enfoques tayloristas, que gracias a su adaptabilidad, logran integrarse a la comunidad industrial (Sicard: 1985: 45 p.)⁴.

Estraca (1994) a su vez antepone a su propuesta de gestión de transformación cultural una periodización de cuatro modelos de empresa a lo largo del presente siglo: el modelo empresarial artesanal a comienzos de siglo, luego un modelo de empresa moderna de pro-

ducción desde los años 30 hasta los 80, seguido por el modelo industrial japonés a partir de la difusión de este estereotipo participativo, y como resultante de la frustración respecto a la búsqueda de la calidad un metamodelo que se estaría construyendo actualmente. Esta perspectiva asume los fracasos del taylorismo y de la participación controlada como paradigmas de organización del trabajo y la producción en las empresas colombianas. Respecto de lo cultural, se refuerza la idea de lo poco viables que resultan los trasplantes de modelos "universales" de gestión, desconociendo formas locales de identidad existentes.

La cultura obrera a partir de los años ochenta

En los últimos años, y contemporáneos con el embate del discurso de la "cultura organizacional", algunos de los principales análisis sobre la especificidad cultural de los trabajadores todavía reflejan bastante influencia por la teoría social de la lucha de clases (a pesar de su decadencia), mientras desde la investigación académica se incorporan nuevos elementos de comparación y perspectivas metodológicas (historias de vida) que amplían la base empírica de consideración.

En un estudio particular sobre una comunidad integrada orgánicamente como típico sindicato clasista de la época castrista (Sintrauto, 1993:26-30) se destaca la estructura sociodemográfica de tipo campesino, como uno de los factores explicativos de esa gran capacidad de solidaridad y creación de un proyecto de vida⁵.

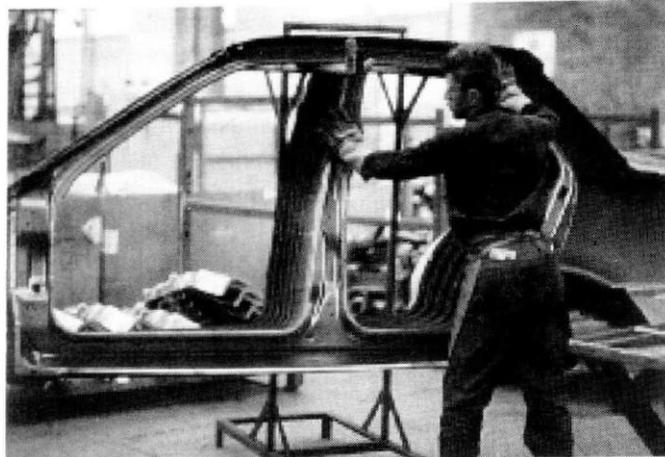
En uno de los escasos ensayos no académicos ni gerenciales W. Quintero (1993) replanteó el problema de las "identidades culturales" propias de los trabajadores de acuerdo con su región de origen (costeño,

3. Descrito como aquel que mantiene una relación directa con sus obreros, los conoce individualmente, está enterado de sus historias familiares e interviene en ellas sin que se le solicite (Arango, 1991/ Sicard, 1985).

4. La conclusión de este autor es que "los cambios originados por los avances en tecnología sólo pudieron tener éxito en la medida en que los valores de la cultura gerencial se amoldaron a la etnografía local o nacional".

5. Esteva Fabregat asume una postura muy ecléctica sobre la estructuración de la clase obrera, conformada por elementos de origen campesino: "un hombre de campo es, por lo tanto, un sujeto social bien integrado a un sistema de vida fundamentado en tradiciones, rígido y estable... individuo que trasladado a las fábricas y a las ciudades se encuentra psicológicamente mal protegido, mal preparado para estructurar una buena organización ética y social de personalidad, ya que tanto el ritmo de necesidades como el grupo e instrumentos adaptativos que se requieren para vivir en una ideología urbana son considerables y exigen una considerable flexibilidad psicológica" (Esteva, 1984).

antioqueño, vallecaucano, etc.), a su tipo étnico (negro, mestizo, etc); del paso del obrero urbano criado rural al obrero urbano criado urbano, o de las identidades particulares de los tecnólogos en multinacionales, estatales, etc., queriendo demostrar así el "actual estado de segmentación y estratificación" de la clase⁶. De esta presentación surgía una aguda



suerte, y como un camino de sufrimiento socialmente despreciado. En su conclusión señaló cómo "la situación social del trabajo en la industria no genera una identidad social de los obreros industriales; son más trabajadores en la industria que obreros industriales" (Dombois, 1993).

crítica a los programas de Control Total de Calidad, poniendo en evidencia como éstos habrían constituido una ofensiva cultural en la medida en que "pretenden reconstruir las identidades de los trabajadores respondiendo a los intereses y conveniencias de los empresarios y mutilando las raíces históricas, la autonomía y la independencia cultural"⁷.

Restableciendo el contraste con las hipótesis clasistas, y replanteando la ortodoxia académica con la metodología de historias de vida, un investigador alemán concluyó un novedoso estudio afirmando que contrariamente a la estabilización cultural de los operarios europeos, los proyectos de vida de 418 trabajadores en una muestra de fábricas tendían a asumir la condición obrera como mala suerte social, con un perfil de antiggrupo social al –o para el– cual: i) llegaron por casualidad, ii) ese tipo de trabajo no representa algo atractivo ni parece una perspectiva inevitable (destino), iii) los proyectos alternos se alimentan por las experiencias de trabajo no asalariado, iv) solamente uno de cada siete quiere que sus hijos realicen un trabajo similar. Esta ética de "desfavorecidos sociales" parece entenderse como consecuencia de la mala

Sin resolver aún los interrogantes de la transición cultural en curso, producto de la adaptación a la "era de la globalización", esta dicotomía entre tesis ortodoxas y clasistas se ha extendido principalmente a la discusión sobre política social y participación política, mostrando los límites de los proyectos socialdemócratas y neocorporativistas basados en una fuerza social que además de alta sindicalización, accede a espacios institucionalizados (p. ej., pacto social) de concertación y protección a sectores laborales afectados por los procesos de modernización, desregulación y competitividad que están de moda. Estos antecedentes no han tenido mucha trascendencia hasta el momento de la incorporación de la racionalidad instrumental en el enfoque de los procesos culturales en las empresas del país.

Cultura organizacional como "ofensiva ideológica dirigida"

De hecho, cada vez menos en las empresas se habla de "compañeros", "solidaridad" y "pertenencia a la clase", y cada vez más se habla de "clientes internos", "producción en equipo" y "pertenencia a la familia S.A."

(Quintero, 1993:16)

6. La abstracción teórica de una "cultura nacional proletaria" partía del pretendido determinismo de la relación salarial sobre la identidad cultural, y era central en los análisis dialécticos de la cuestión social.

7. "El caso de la salsa puede servirnos de ilustración: hasta hace algún tiempo era descalificada por la élite empresarial, que la estigmatizaba como música perversa, propia de los bajos mundos. Pero hoy, las mismas élites se han encargado de conformar orquestas en las empresas, con las cuales se produce una música vacía e insulsa muy diferente a la salsa auténtica, la que se produce en el barrio para cantar las angustias y esperanzas de los pobres".

En Colombia la permeabilidad del pensamiento y la práctica de gestión a las "modas administrativas", es la característica que distingue la irrupción y permanencia de los discursos normativos sobre transformación cultural en las organizaciones. Esta concepción de lo "cultural" no se hace hegemónica o totalitaria. A su lado "compiten" otros enfoques que tienden a afirmar de manera más original la posibilidad de las identidades culturales autoconstruidas. Las principales propuestas externas de cambio cultural en el mundo

del trabajo se han desplegado en el país desde focos formativos (universidades, centros de asesoramiento empresarial), o como resultados de "mejores prácticas" que se ofrecen como modelos exitosos.

Mejores prácticas

Un reconocido dirigente empresarial, quien por casi una década lideró el proceso de modernización de una fábrica modelo de autopartes, y luego pasó a ocupar la gerencia del grupo cerámico colombiano ubicada entre los diez más importantes del mundo, señaló en una conferencia los principales atributos de lo que podría denominarse un modelo de transferencia cultural de la calidad total. Según él (Estrada, 1994) ya a comienzos de los años 90 "en definitiva, son limitadas las empresas que han logrado efectuar transformaciones culturales profundas, y tal vez en estos procesos radique el éxito de la implementación de la filosofía de la calidad". El modelo propuesto admite unas figuras discutibles:

El gerente como reformador cultural

"El rol fundamental de la gerencia es el de moldear la cultura (...), y su gran desafío radica en su constante habilidad para mantener una cultura cohesiva y vigorosa (...) en la empresa. El fenómeno de la cultura se encuentra íntimamente ligado con el estilo de dirección y de allí el compromiso que tiene la gerencia con los valores y creencias de la empresa".

La cultura manipulada en una sucesión adaptativa

"El percibir los cambios del entorno e imprimir los ajustes (...) necesarios en la cultura hacen parte del rol de la dirección"⁸.

Generalización del cambio de pensamiento

"Un nuevo marco de referencia para percibir e interpretar la realidad, que para las jefaturas implica el tránsito de su tradicional función policiva y de control hacia un papel más integral sin el cual es impensable tal transformación".

El manual de gestión de la cultura organizacional

Por otra parte, las facultades y escuelas de administración compitiendo con las firmas de consultoría han reproducido sistemáticamente la batería literaria y de medios de comunicación producida durante la larga década del auge del tema de la "cultura organizacional", donde se describen y sugieren para diversos ámbitos de política y empresas la aplicación de instrumentos o la utilización de los modelos que han dado resultado en toda clase de entornos para aumentar la productividad empresarial.

Un elemento común en dichos enunciados suele ser la mención que se hace de la cultura como factor determinante en el cambio empresarial; así, se han acuñado nuevos significados a expresiones como cultura corporativa, cultura organizacional, cultura empresarial, etc. Por **cultura corporativa**, por ejemplo, se entienden "las transformaciones que generan comportamientos organizacionales; consolidan o modifican valores institucionales; crean costumbres, prácticas, procedimientos, normas y conductas entre los miembros de la corporación" (Serna, 1992:289). En otro texto se habla de que "las organizaciones pueden clasificarse en cuatro culturas" que son: "poder, funciones, tarea y personal", distribuidas probablemente en todas las dependencias de cada organización (Handy, 1976, citado por Saunders, 1991:10). También se plantea una posibilidad de "crear una cultura productiva" mediante el "conocimiento y compromiso" de los empleados (Taylor y Harrison, comp., 1991:83).

En otros modelos se citan las "seis expresiones de la cultura de una compañía: formas regulares de hacer las cosas, normas para grupos de trabajo, una compañía adopta los principales valores, filosofía que define las políticas de una compañía con sus empleados o clientes, reglas de juego para llevarse bien en una compañía, la sensación o atmósfera creada por la disposición física y la decoración en una compañía" (Bank, 1993:117).

El contenido de estos manuales tiende a fortalecer la apreciación de que la cultura es vista primordialmente como una entidad ajustable a las exigencias del mercado. De allí que se considere viable capacitar "facilitadores del cambio cultural" o "ingenieros culturales" cuya misión sea propiciar la transformación de los valores u orientaciones de las empresas —a través de la transformación de los valores de sus empleados—

8. En respuesta a la intervención del dirigente, el entonces presidente de la república aludía a la razón de Estado así: "Cuando hablo de la necesidad de crear una cultura de la calidad total en Colombia me refiero a la necesidad de resaltar y apropiar para nuestras organizaciones una serie de principios que hoy inspiran un grupo muy grande de organizaciones exitosas en distintas partes del mundo".

en aras de su adaptación a las políticas económicas actuales.

Cultura organizacional como estándar

Una variante en los enfoques de la formación administrativa y de la consultoría empresarial y la promoción a la gestión de cambios en aspectos relacionados con la cultura organizacional parte de operacionalizar un conjunto básico de factores que entrarían en juego para facilitar, medir y evaluar la óptima adaptación de los medios con los fines en la organización. Se hará referencia a dos de ellas: la de la firma internacional Price Waterhouse, y la del Instituto Colombiano de Fomento Industrial.

El modelo PW de eficiencia organizacional

El modelo de esta firma, denominado "Better Tech" parte de la noción de "salud organizacional" como la condición que permite a una empresa responder a las exigencias del mercado. La cultura en este modelo es uno de los elementos –al lado de la tecnología, la organización, los procesos, las personas y las interfases– que se diagnostican (ACT) y que son susceptibles de transformarse.

Como factores de la cultura con relación a los "resultados clave" (Integración de los recursos, eficiencia en su utilización, satisfacción de sus clientes, utilización del talento, logros en el aprendizaje y toma de acción) se cuentan la capacidad de cambio, el conflicto, los valores, la motivación y la moral, la innovación y el trabajo en equipo.

La cultura es vista entonces sólo como uno de los aspectos susceptibles de cambio y, por ello, uno de los que –bien manejado– puede contribuir a la transformación y supervivencia de las empresas⁹.

9. El Better Tech admite la discutible noción de "ajuste de la cultura" como mecanismo que liga el momento de la descripción "evaluación de la actual cultura, identificación y planeación de los comportamientos deseados –aquellos que soportan la estrategia y las metas organizacionales– y minimizar los indeseados" con el momento de implantación en el cual "se cuantifican los hechos intangibles que afectan la cultura, la cultura deseada se identifica y define para realizar esfuerzos para lograrla". (Price, 1996).

El estándar de cultura participativa del IFI

Luego de ser reestructurado como instituto apéndice del Ministerio de Desarrollo, con miras a la financiación de proyectos productivos del tipo mediana y pequeña industria, el IFI lanza en 1995 premios nacionales a las empresas con mejor balance social, a los mejores estudios de factibilidad y a la cultura empresarial más participativa (IFI, 1995).

De la convocatoria para el último, se deduce que es deseable que una empresa "tenga" una "cultura participativa" que se refleje en el liderazgo y estilo de dirección, delegación y toma de decisiones, motivación, solución de conflictos, espacios de reflexión y análisis conjuntos, creatividad, equipos de trabajo, alianzas estratégicas, manejo y acceso a la información, servicios al cliente, desempeño y evaluación, resultados de acciones, y participación de los trabajadores en las utilidades y propiedad de la empresa.

En esa concepción la cultura no es para el IFI un elemento más en el interior de una empresa sino el substrato en el que se desarrollan todas las actividades y del cual dependen las relaciones con el medio comercial y tecnológico, el clima laboral, la posición competitiva y/o los resultados económicos de la empresa. Además, se asumen diferencias en la manera como es interiorizada la cultura de una empresa dependiendo de la posición de las personas que la evalúan (dirección, mandos medios y operarios). Esta actividad está articulada a la estrategia nacional de competitividad iniciada a mediados de los años 90.

La perspectiva del significado construido

Como mecanismo institucionalizado, la *calidad total* es definida por la Corporación Calidad "como una cultura que contiene dos elementos básicos: unos valores, unos principios y unas creencias que generan una forma distinta de encauzar una organización; unas herramientas y unas metodologías que se aplican al trabajo cotidiano". (Corporación Calidad, 1992b: 10)

También se considera cómo el logro de la calidad exige una transformación cultural y profundas modificaciones del sistema educativo para inculcar valores de reconocimiento al trabajo, cooperación, integridad y creatividad, acciones estas que constituyen la agen-

da presente y futura de la Corporación Calidad. (Corporación Calidad, 1994a: 6)

Algunos atributos de la propuesta de *calidad integral* (Corporación Calidad, 1994b) constituyen matices o diferencias de fondo en la concepción práctica de la cultura organizacional, alejándose así respecto a muchas de las corrientes de pensamiento existentes actualmente en el ámbito empresarial colombiano.

Así la definición de cultura como "construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidos y validados por un grupo, producto de las experiencias exitosas en la solución de sus problemas, para su supervivencia"¹⁰ sirve de apoyo a una permanente y mutua retroalimentación entre los dos elementos que dan sentido a la calidad, el hombre y la organización. La propuesta plantea que:

"la relación entre el Hombre y la Organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el Hombre y la Organización implica o genera una *zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente* lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno".

"Es un concepto básico, entonces, el que la construcción de la cultura está en la construcción de significados comunes, donde se validan los elementos que se vuelven parte de la cultura organizacional".

Finalmente, la propuesta plantea dos implicaciones clave:

"* Entender al hombre como centro del desarrollo de una organización",

** Construir con el hombre el proceso de transformación de la cultura actual de la organización hacia la cultura de la calidad, a través de procesos educativos y pedagógicos..."

La propuesta admite una tensión constructiva entre el mantenimiento de la cultura existente, logrado a través del proceso educativo de compartir un conocimiento, y la transformación *no mecanicista* de la cultu-



ra existente (su principal diferencia con los modelos reformadores) a través de procesos pedagógicos asimilados a procesos de comunicación a través del cual se *construyen significados y resignificados para llegar a acuerdos comunes*.

El anterior abanico de perspectivas ilustra el pasado (las ideologías de dirección y las etapas de conformación de los sujetos laborales modernos) y el presente de difusión y fricción entre múltiples discursos de gestión de la cultura en las organizaciones que intentan legitimarse como estilos apropiados a la exigente condición de adaptación al escenario globalizado.

Cultura organizacional en la nueva competitividad

(lamentablemente) "*El patrimonio cultural del país está bajo la protección del Estado*"
Constitución Política de Colombia

Al efectuar un análisis comparativo de los principales elementos aportados por los estudios de caso, respecto del planteamiento central de la investigación, se trata de resaltar la variedad en las modalidades de gestión de los elementos que se estima propios de la cultura organizacional, y por efecto las diversas configuraciones de la identidad y dinámica social en las organizaciones, ligada esta última a las particulares condiciones en que cada organización más como conjunto que como estructura asimila las exigencias de la nueva realidad de competitividad.

Estructura analítica

Las empresas estudiadas presentan un perfil destacado dentro de los sectores económicos e igualmen-

10. Esta definición está emparentada con la de Schein (1985) para quien la cultura —como algo que la organización tiene— es definida como respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia e integración interna que tiene un grupo. Según este autor, dichas respuestas son subconscientes. Las normas, los valores, los ritos y el clima serían manifestaciones de la cultura, y ésta, en sí misma, sería un esquema o manera de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas de un grupo. De acuerdo con Schein, pueden existir múltiples culturas organizacionales.

te son representativas del estado moderno de la actividad manufacturera. Con relación a los factores culturales, todas ellas en periodos recientes han emprendido estrategias de gestión del clima laboral y la cultura organizacional, y los resultados de estas acciones sistemáticas y deliberadas de reordenamiento han sido evaluados interna y externamente utilizando enfoques también diversos.

Por otra parte, tanto las modificaciones hechas en la legislación laboral como los esquemas institucionalizados de competitividad en Colombia durante la década de los años noventas, más que afectar de modo homogéneo las situaciones específicas en las unidades productivas investigadas, han sido espacios o instrumentos susceptibles de ser copados y/o utilizados parcialmente (pocas veces resultado de la negociación) en la gestión, y para grupos específicos de empleados y trabajadores.

Al establecer una correlación descriptiva entre la especificidad cultural de cada organización, y el sistema de relaciones laborales existente utilizando como metodología de análisis una adaptación de la propuesta etnográfica, se descubren distintas combinaciones de los aspectos específicos de cada uno de los dos campos. El uso y disposición del espacio, la distribución del poder, la funcionalidad del análisis del clima, los sistemas de valores como "indicadores" de la identidad cultural de una empresa, por un lado. Las prácticas de selección y contratación, los mecanismos de negociación colectiva, las prácticas de participación laboral y toma de decisiones, por otro.

Las culturas en las organizaciones han tratado de entenderse mejor como sistemas de significados contruidos, manifiestos en múltiples concepciones y prácticas, generando igualmente signos de identidad o arraigo con capacidad de ser compartidos y mantenidos (preservados) temporal y espacialmente. En cada caso la cultura particular de cada organización puede haber sido, estar siendo o dejado de ser investigada o tratada, con distintas intenciones: comprenderla, explicarla, reestructurarla o reformarla e incluso pretender "crearla" de modo unilateral o multilateral.

Tanto la tendencia de instrumentalización de los factores culturales en la organización, expresión de la actual concepción normativa de la ideología administrativa, como la adaptación desde el Estado de un marco regulador (reformas laborales, política de competitividad) apropiado para resolver con criterio de prioridad las exigencias del ajuste macroeconómico,

han sido corrientes muy fuertes en la presente década en el país.

La consideración e intento de control de factores culturales de las empresas, existió siempre en forma implícita como dinámica de interacción social (paternalismo, acción católica, burocratización, etc.) Pero hasta ahora estos factores nunca se habían hecho explícitos y sincronizados sistemáticamente. Para ello ha sido necesario incorporar las perspectivas de conceptualizar y extender las nuevas habilidades de dirección (psicometría, comunicaciones, estandarización, etc.) a través de una serie de conceptos, lenguajes y sistemas de administración del cual hacen parte los enunciados y las prácticas de lo que se dio en denominar "cultura organizacional" y "clima laboral".

Constantes y variables de la cultura y el clima

Los resultados de la exploración etnográfica, y la discusión de la relación entre el discurso y las prácticas organizacionales obligan a verificar la posible existencia de elementos comunes y/o contrastes marcados en la cotidianidad de las empresas, especialmente en la forma como dentro de éstas se promueven esfuerzos adaptativos a la nueva competitividad.

Reducción de los niveles jerárquicos¹¹

Facilit: 7 niveles jerárquicos desde asamblea general hasta jefe de taller.

Salutec: 4 niveles, desde gerente general hasta supervisores de celdas.

Exocar: 4 niveles organizacionales estratificados.

Motorcol: 6 niveles entre presidente y operario.

11. Los nombres de las empresas han sido cambiados por criterios de confidencialidad. En los cuadros anexos se presentan sus principales datos.

Prácticas culturales comunes en las empresas

Las principales características comunes a los procesos culturales de las empresas estudiadas serían las siguientes:

Tendencia a la reducción de los niveles jerárquicos en las pirámides de mando de las empresas

Esta perspectiva de adelgazamiento en la pirámide decisional y de control en las organizaciones, también puede llevar en algunos casos a la burocratización de la gestión ligada a competitividad. Esta burocratización de la gestión "cultural" y de la calidad se aprecia claramente en los organigramas donde aparecen los departamentos encargados de los nuevos procesos consagrando la existencia de cargos repetitivos sobre todo en esquemas "aplanados" con gerente de calidad total y gerente de aseguramiento de calidad y regulatorios (*Salutec*).

Tendencia a la migración condicionada de los empleados a la normatividad laboral contenida en la ley 50 de 1990

El impacto cultural de esta tendencia consiste en modificar por esta vía la cohesión orgánica de grupos arraigados, en cuanto la antigüedad o el compartir un sistema de "prestaciones sociales" permiten. La justificación de flexibilizar el volumen y los costos de gestión del mercado de trabajo interno a los establecimientos, pone de manifiesto una marcada ruptura con las figuras de empleo vitalicio y corporativismo que contienen modelos internacionales de "culturas organizacionales fuertes".

En la práctica de relaciones laborales se presionó el cambio de los regímenes de cesantía y de contratación, mediante el ofrecimiento de incentivos para el paso "voluntario" a las figuras de esta norma. A partir del año 1991 este espacio de flexibilización fue utilizado en las empresas, obteniendo generalmente los resultados de cambio de régimen entre los niveles de empleados administrativos, profesionales y no sindi-



calizados (*Motorcol, Exocar, Salutec, Facilit*). En donde existía oposición y "advertencia" por parte de los sindicatos, esta práctica no se generalizó fácilmente a los afiliados. La derivada diferenciación en los regímenes ha venido operando desde entonces como factor de estratificación en el interior de las empresas.

Tendencia al desmonte de preferencias de selección y contratación de trabajadores —atributo usual de las prácticas paternalistas anteriores—.

Tanto a nivel de la dirección como en los niveles de base

Históricamente muchas empresas habían generado y estimulado criterios de preservación (incluso concesiva) de pactos de empleo vitalicio o relaciones empresa-familias vinculares (*Metrotex, Cañazur, Facilit, Exocar*). También era notoria en estos casos una estrecha retroalimentación de la empresa con su área de influencia sociocultural (*Amaime, Barrancas, Bello*). Este elemento estaría siendo abandonado paulatinamente en tanto que otros factores pasan a tener mayor relevancia en la conformación del "nuevo perfil laboral": multihabilidades, compromiso con la filosofía de la calidad, entrega a terceros especializados en el manejo de las "comunicaciones externas", etc.

Creación reciente y fortalecimiento de departamentos de comunicaciones internas

Las modalidades de informatización en la gestión de personal y fortalecimiento de las imágenes positivas del ambiente laboral y participación en los objetivos de la empresa, han conducido de manera generalizada a la utilización masiva de instrumentos y estrategias de comunicación interna. Siendo los más ampliamente difundidos, además de los propios "departamentos de comunicaciones internas", programas regulares de video corporativo (*Salutec*), programas permanentes de radio (*Exocar, Cañazur*), publicaciones especializadas (*Motorcol, Exocar, Salutec, Facilit*), y el rediseño de la

función de las carteleras (*Exocar, Salutec, Cañazur*). Entre las estrategias más comunes en la función de las comunicaciones internas está la de canalizar un mayor y más asiduo contacto de la organización como abstracción de pensamientos (pensamiento organizacional) con el pensamiento y la motivación de sus miembros. En algunos casos se admite la perspectiva de comunicaciones multilaterales autogestionarias.

Está aún indeterminado el impacto que pueden estar llegando a tener los mecanismos de informatización y autogestión de mensajes en la subjetividad e identidad cultural de la fuerza laboral.

Aplicación sistemática de instrumentos (encuestas, cuestionarios) de medición y seguimiento a la evolución del *clima laboral* en las organizaciones

La funcionalidad de la psicometría y los estudios cuantitativos sobre clima o ambiente organizacional puede tender en dos direcciones sobresalientes según la información recogida:

- Enfoques comportamentalistas a cargo de departamentos de psicología, orientándose a "aplicar los conocimientos y las tecnologías psicológicas en la solución científica y técnica de los desórdenes de conducta organizacional". Se busca acceder y manejar factores como sentido de pertenencia, eficiencia de los canales de mando, imagen de los directivos, etc.

Perspectivas psicométricas en la gestión de cultura y clima

Salutec: Utiliza una "encuesta de clima organizacional" anual desde 1989, a tónica, de 49 preguntas, generalizada; mide 11 temas, resultados aplicados en la planeación.

Motorcol: Realiza una encuesta periódica sobre **calidad de vida laboral**, discriminando positivo-negativo o neutro respecto de seis factores.

Graficol: Efectuó un **diagnóstico del sistema de comunicación**, evaluando a través de dos formularios (A para 21 directivos y B para 47 empleados) "el manejo que se le da a la comunicación vertical, descendente y horizontal".

Cueros Bogotana: Se realizó esporádicamente una indagación sobre el "**ambiente organizacional**" a través de un cuestionario personal con 8 preguntas.

Exocar: Aplica desde 1992 a toda la compañía una "**Encuesta anual de clima organizacional**" sobre 14 factores.

- Enfoques de estandarización a cargo de áreas de apoyo a la gestión de la calidad y productividad, orientándose a evaluar necesidades, avances o retrocesos en la planificación de trabajo en equipo, o "diseño de planes y estrategias de mejoramiento general y por áreas".

El principio que subyace a la informatización de la gestión sobre los factores actitudinales parecería ser el de documentar detalladamente los comportamientos y la motivación, en las perspectivas de controlar (enfoque A) o de planificar conforme al ciclo PHVA¹² (enfoque B).

Estratificación sociolaboral del conjunto corriente de actores laborales: operarios precompetitivos (tradicionales) menos calificados y empíricos, sindicalizados con promedios elevados de antigüedad. Técnicos y personal polivalente calificado o multihábil subcontratado. Empleados profesionales calificados. Estos dos últimos son poco sindicalizados.

Estas figuras laborales suelen estar formalizadas en la concepción administrativa (escalafón, nómina, contratación, reconocimientos por productividad, régimen de cesantías) a las cuales las complementan y matizan aspectos no formalizados como la identificación (elementos de trabajo y vestuario), y la asignación de funciones (facilitadores, líderes) en los sistemas de calidad, mejoramiento continuo o estrategias de participación.

Mantenimiento de patrones de centralización (personal en algunos casos) de la toma de decisiones.

En ninguno de los casos estudiados se pudo identificar una importante reducción de la distancia tradicional entre los niveles en donde ocurren los problemas o se presentan las situaciones, y el (los) nivel (es) donde se toma

12. Se trata del conocido procedimiento ideado para hacer cíclico el esquema de "mejoramiento", identificado con la sigla que reúne las ideas de planear, hacer, verificar, actuar.

la decisión al respecto. La centralización de poder decisional puede obedecer a un patrón instaurado de autoridad (*Graficol*), a supuestas calidades gerenciales (*Facilit*), a una concepción corporativa (*Cañazur*) o a la escasa diferenciación con un modelo familiar de empresa (*Cueros Bogotana*).

Diferenciación de prácticas culturales

La distribución de la autoridad, el sentido dado a los cambios, la función de los sistemas de comunicación, y los órdenes simbólicos son los principales atributos culturales que tienen manifestaciones matizadas en las empresas estudiadas.

Los factores determinantes de los conflictos laborales

Los conflictos laborales en la nueva competitividad no se cancelan. Emergen con nuevas manifestaciones, y posiblemente abarcan en su complejidad las situaciones y comportamientos subjetivos del conjunto de los actores.

Desde el punto de vista de la distribución de la autoridad mientras algunas organizaciones tienden a mantener las estructuras decisionales y de mando autoritarias, caracterizadas por un descenso proporcional del poder de decisión conforme se desciende en la jerarquía (*Graficol*, *Motorcol*), en varios casos la "burocratización" de la gestión orientada a la calidad y la competitividad puede generar un modelo de distribución "confrontacional" caracterizado por la elevación del poder a los niveles de nuevos jefes de gestión presentes en los organigramas.

En el ámbito del conflicto colectivo de intereses, una tendencia -representativa de la realidad nacional- en este grupo de empresas, es la de haber reducido la acción sindical a niveles de adscripción de líderes sindicales (*Facilit*, *Cañazur*, *Metrotex-Base*) o anulación de la negociación democrática en términos de pactos colectivos condicionados por la gerencia (*Salutec*, *Graficol*). En los dos casos restantes (*Exocar*, *Motorcol*) los niveles de resistencia sindical al ajuste de las relaciones laborales (flexibilización, compromiso concertativo) han logrado mantenerse, siendo por lo demás notoria la brecha entre los avances en la reestructuración productiva de los establecimientos y la actualización de la estrategia sindical, la fundamen-

tación y redefinición de los contenidos de la negociación y la emergencia de relaciones laborales reformadas integralmente.

Los factores determinantes de los conflictos culturales

De la misma manera que con los conflictos laborales, también la investigación plantea la imposibilidad de erradicación de los conflictos culturales, cualquiera que sea la vía o metodología que se implemente para tal fin.

- **El impacto de la transculturalización organizacional**, reflejado en la mayoría de los casos por una fuerte dependencia de modelos de referenciación cultural (competitiva) ajenos a las especificidades de la relación organización-contexto. En más de la mitad de los casos la cultura de las empresas se nutre conceptualmente de matrices multinacionales (*Salutec*, *Motorcol*, *Exocar*, *Facilit*, *Graficol*) con presencia de jefes de gestión provenientes de la cultura corporativa, lo que para algunas significó percepciones e imágenes arraigadas (*Exocar*, *Facilit*) o ahora robustecidas (patrón de calidad alemán en *Graficol*, alinderamiento de metas en función del modelo internacional de *Salutec*), de un comportamiento individual que se exige apropie la racionalidad del modelo.
- **Paso de prácticas que generaban identidad como algo que sucedía espontáneamente a la generalización de prácticas de construcción de identidades particulares como interiorización**. Como resultado de la apropiación institucional de las estrategias de calidad, productividad y competitividad, también se alteró el curso natural de los imaginarios laborales. En el curso de la industrialización no fue masiva la gestión de la motivación y los demás aspectos psicosociológicos laborales. Hubo excepciones como la acción católica o el paternalismo. La dinámica actual muestra en cambio una fuerte tendencia a la utilización de las mejores metodologías y técnicas de movilización. El resultado de éstas tiende a diferir entonces según se apliquen en ausencia de antecedentes de gestión cultural (*Salutec*, *Cueros Bogotana*, *Exocar*) lógicamente ligada a la antigüedad de la empresa, de si se aplican como "reformismo cultural" en empresas con distintos antecedentes -por su antigüedad- de uso de estrategias laborales (*Metrotex*, *Cañazur*).

- **Las perspectivas y visiones de la dirección que determinan los estilos de liderazgo.** Elemento en el cual se diferencian las experiencias registradas en el estudio. Se hallan entonces casos de organizaciones donde aún dentro del ejercicio de estrategias de modernización, subsiste la centralización del liderazgo en la imagen de un centro ejecutivo (*Cañazur, Graficol, Salutec, Cueros Bogotana*). Esta centralización no siempre tiende a promover "cultos de la personalidad" o generación de rechazo (*Cañazur, Graficol*) sino que también puede estimular un modelo de identificación (*Salutec*). En contraste con lo anterior, la situación de liderazgo centrado en los procesos (*Exocar*) o la ausencia o externalización del liderazgo (*Facilit* en favor de la casa matriz) completan una diferencia significativa en la gestión cultural.
- **Tendencia al cambio en la concepción del tiempo** como figura relacionada de la experiencia. Los criterios de antigüedad/ experiencia y la estabilidad laboral dejan de ser factores del desarrollo humano en la empresa. Esta comprensión del tiempo, señalada como elemento particular de los procesos de globalización se expresa tanto en las empresas con altos índices de rotación (*Salutec*), como en la resignificación de la antigüedad como criterio de identidad cultural. Obviamente este cambio impacta la cohesión simbólica de la organización. Se produce un rechazo a este cambio entre los trabajadores o empleados veteranos sindicalizados (*Exocar*) o en niveles medios de la pirámide (*Metrotex*), pues esta perspectiva desestabiliza la "conquista adquirida" e incluso la expectativa de mantener el empleo por aplicar la calidad.
- **Creciente informatización del control personal.** Derivada de la estandarización, las formas usuales de control sobre el rendimiento personal pueden estar siendo concebidas y dirigidas a aumentar el control individual por medio de registros históricos como en el caso de la "evaluación de operarios por porcentaje de defectuosos" (*Cueros Bogotana*). Similares prácticas también explicarían las tendencias al retiro en los tres últimos años como resultado del excesivo control desde la iniciación de la estrategia del despliegue de indicadores (*Salutec*).

Aparte de las anteriores también se podría identificar algunas otras prácticas que antes que multiplicar los conflictos culturales, tienden a darles soluciones imaginativas y creativas.

Ordenamientos simbólicos del espacio

La tendencia es a espacios distribuidos de manera funcional pero jerárquica. Como constante tiende a subsistir una instrumentalización marcada de los espacios fabriles y administrativos en función de los criterios de control social¹³. Esta distribución puede conllevar distancia social en el interior de la empresa generando silencio (*Graficol*), segregación en el uso de los servicios (*Cañazur, Facilit*). Sin embargo, también se aprecian intentos de modificación integrativa de esta dimensión: espacios semiabiertos + grupos primarios + ambiente espontáneo informal (*Salutec*); espacios individualizantes integrativos en las áreas administrativas o integrativos descongestionantes en la planta con salas de reunión para descanso al estilo "Saturno" (*Motorcol*). Estos rediseños responden a una lógica de productividad que ideológicamente es susceptible de ser trasladada a los ocupantes de ese mismo espacio, implicándoles en el compromiso de cambiar el diseño y el destino de las cosas, tanto como cambiar su propia naturaleza (Esteve, 1984:26).

Admisión de la propuesta integral de gestión

En algunos casos (*Salutec* y *Cañazur*) el contacto inicial con entidades de impulso a las transformaciones de la cultura apenas se dio con esta investigación, lo que lleva a preguntar cuál es la explicación de tan poca presencia regional. La apropiación de las metodologías y herramientas desarrolladas a través de los programas de formación para directivos y facilitadores fue menos reconocida como decisiva en la reestructuración y modernización de las empresas (*Cueros Bogotana*) pero en cambio se insinuó una orientación marcada a postularse al premio colombiano de calidad (*Motorcol, Facilit, Cañazur*), reconocimiento que ya habían recibido dos de las compañías incluidas en los estudios de caso (*Exocar, Salutec*).

13. "La compartimentalización, la opacidad o transparencia de los lugares donde se interactúa con los demás, la cantidad y distribución de los muebles, la ubicación y el acceso a los archivos, la asignación de maquinarias y equipos y su relación con el lugar de las personas, la climatización de los ambientes, los contactos con el mundo externo, son sólo algunos de los elementos que se proponen a los individuos como significantes cuyo significado aprenden rápidamente a desentrañar". (Schvarstein, 1992:257)

Conclusiones y perspectivas

Los resultados que arrojaron las actividades de esta investigación tienen el doble carácter de aportes metodológicos (estudios cualitativos) como aportes a la comprensión de un conjunto de problemas ligados a la actual adaptación de las empresas colombianas al entorno cultural y económico. Se trata de resultados preliminares, y en esa medida no generalizables ni al conjunto de organizaciones de los sectores, regiones o grupos económicos dentro de los cuales se ubican, ni al conjunto de organizaciones partícipes de estrategias de gestión hacia la calidad.

Aporte metodológico: la perspectiva etnográfica aplicada a las organizaciones

En una primera aproximación a los conceptos de cultura y clima, se retomó la distinción establecida por algunos autores para quienes la cultura es entendida como un conjunto amplio de creencias que se desarrolla durante un periodo prolongado y que es relativamente resistente a presiones ejercidas a corto plazo. Entre tanto, el clima es asumido como un factor de carácter actitudinal que contribuye a la cultura organizacional pero que, al contrario de ésta, no posee una orientación prescriptiva o normativa, sino descriptiva (Dastmalchian *et al.*, 1991: 33).

Luego se afirmó que la cultura es "un campo de producción de significados" provenientes de diversos ámbitos y que, para el caso de la "cultura organizacional" dichos ámbitos eran el local, el nacional y el transnacional, entre otros.

La pesquisa permitió acceder parcialmente a la cultura de algunas organizaciones en tanto se pudo conocer y detallar aspectos de sus políticas y normas generales —a través de la revisión de fuentes documentales de cada una de las empresas— y también del clima en tanto se apreció la manera como dichas normas y políticas son internalizadas e interpretadas por algunos de los miembros de las organizaciones. Así,

En las organizaciones, cultura no es lo mismo que clima		
	CULTURA	CLIMA
ORIGEN CONCEPTO Preocupación	la antropología comparada por la descripción.	en la psicología aplicada eficiencia comparativa
ORIENTACIÓN REFLEJADA y NIVEL	organización como producto de sistemas de valores y normas (macro)	en función de los valores personales (micro o fenomenológico)
FUNCIÓN QUE CUMPLIRÍA	conjunto amplio de creencias relativamente resistente a presiones	percepción en torno a políticas, prácticas y procedimientos formales
PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN ¹⁴	ideográficos cualitativos	nomotética cuantitativa (mediciones de climas)
CORRELACIÓN	aspecto general-abstracto	aspecto particular-formal

se logró contrastar empíricamente constructos de niveles diferentes.

En cuanto al uso de herramientas metodológicas se puede decir que si bien no se aplicaron instrumentos con objetivos nomotéticos si se insinuaron características comunes a todas las organizaciones (tales como misión, *visión*, valores, políticas de recursos humanos, comunicaciones) que permitieran hacer un análisis comparado. Paralelamente, siguiendo los postulados ideográficos que sustentan los estudios de caso, se realizaron visitas y entrevistas que permitieron conocer de cerca ciertos aspectos de cada empresa.

La explicación de las particularidades o sentidos de adaptación de las organizaciones a los cambios culturales y económicos de la globalización debe hacerse necesariamente en una perspectiva de la tra-

14. Se estima que el estudio de la cultura organizacional podría intensificarse con el incremento en el uso de métodos cuantitativos. Se asume que los significados y los supuestos de una cultura organizacional pueden ser evaluados de manera precisa con cuestionarios. Estos instrumentos, desarrollados en el interior de un grupo u organización particular y derivados de entrevistas en profundidad con informantes clave, permitirían comparar significados diferentes y unas culturas con otras. Así, el propósito sería combinar los aspectos generales de la cultura (por ejemplo, ritos) con las manifestaciones particulares en la misma investigación. También el incremento en el uso de métodos cualitativos en el estudio del clima organizacional resultaría muy enriquecedor y útil en las descripciones de las organizaciones.

yectoria histórica. Eso conduce a ubicar el resultado de esta investigación frente a tres cuestiones: de dónde se venía (3.2), cómo se está dando la adaptación (3.3) y cuáles son las perspectivas (3.4/3.5).

La perspectiva histórica de fragmentación de subjetividades

Se hace necesario retomar los análisis realizados por los científicos sociales sobre los fenómenos específicos de las formas en que se manifiestan los conjuntos de normas, valores y creencias materiales y simbólicas de los actores en la producción del conjunto definible en principio como cultura de la organización.

Así por ejemplo, en el análisis de la "formación de la clase obrera en Colombia" se han identificado dos posturas que resaltan la importancia de factores diferentes: el político y el cultural. Sin embargo, resulta más adecuado hablar de un moldeamiento mutuo entre estas instancias; así, la clase obrera estaría formada a partir de elementos socioculturales, políticos y económicos. Entre los rasgos más determinantes hasta ahora propuestos cabría mencionar la limitante estructural de consolidación de proyectos de vida típicamente obreriles (trabajadores industriales) forzada por la persistencia de una concepción negativa de la condición obrera, a partir tanto de un indicador económico (alta rotación del empleo) como de una desvalorización cultural de los oficios operarios.

En la formalización de una posible identidad cultural¹⁵ de las empresas colombianas es posible caracterizar varios momentos:

- *Paternalismo seminal* de finales del siglo XIX y comienzos del XX: asimilando la empresa como una "gran familia" donde no había mucha distancia cultural entre patrones y obreros acompañada de una

baja calificación del trabajo donde los sindicatos se vieron como ofensas a la "gran familia" (especialmente en Antioquia).

- *Primera gran racionalización* (1930/1950) como tendencia a i) despersonalizar la propiedad (el patrón se diluye); ii) dar una más racional organización a la empresa (p. ej., estableciendo el ISS y el salario mínimo); iii) creando distancia entre patrones y obreros; iv) mayor calificación del trabajo que determina, entre otras cosas, el menor acceso de las mujeres al ámbito laboral; y v) la empresa empieza a verse como una comunidad y ya no como una "gran familia". Hacia la segunda mitad de los años 40 se desarrolla el Código Laboral que muestra la preocupación del Estado por el sector empresarial; para esta época ya no se habla de comunidad sino de "comunidad corporativa".
- *Profesionalización tecnocrática*. Durante el Frente Nacional y hasta los años 80 afloran condiciones nuevas en el interior de las empresas colombianas, posibilitadas por factores como la crisis de la deuda y el cuestionamiento a los modelos de posguerra. Se diversifica (estratificación) la demanda de los trabajadores asalariados; los trabajadores bachilleres acceden a los sindicatos y hay una atomización de la empresa como unidad. Entran en juego dentro de la vida empresarial algunas de las principales herramientas de control y gestión: la psicología industrial, las teorías gerenciales profesionalizadas, la informatización y la seguridad industrial.
- Con el establecimiento del modelo neoliberal habría una *crisis de la identidad* obrera suscitada por la atomización (cruces de identidades). Partiendo de esta periodización es posible plantear que el trabajador colombiano en la época competitiva maneje identidades paralelas que respondan por una parte a la cultura predominante en su empresa y, por otra, a los valores que comparte con las culturas regional y nacional a las que pertenece. Hasta aquí se identificarían tres niveles de análisis, el nacional, el regional y el local (organizacional), que estarían mediados por factores individuales.

15. Es preciso determinar ciertos niveles de análisis en la aproximación a la "identidad cultural organizacional". De un lado, se descarta la posibilidad de que la "cultura nacional" e incluso la "cultura regional" sean factores primordiales en la construcción de una "cultura organizacional" particular. En este sentido, lo que sí se puede diferenciar claramente son "estilos gerenciales"; esto significa que aun con empleados netamente colombianos en el interior de una empresa como Siemens puede respirarse una "cultura organizacional alemana" que respondería al estilo gerencial alemán. De aquí se desprende la afirmación sobre la inimitable riqueza de culturas organizacionales que puede encontrarse dentro de una misma cultura nacional.

Un elemento común a todos los casos examinados es la distancia (fragmentación) en las percepciones que los diversos estratos y figuras laborales tienen de los conceptos –y prácticas– de calidad, productividad y competitividad. En términos de una tipología polar, en las organizaciones respecto de esos

conceptos se evidencia la existencia de convocantes y convocados.

Para algunos de estos estratos (los convocantes) la imagen formada sobre los puntos citados se centra en mantener una posición en el mercado o en –por lo menos– sobrevivir. La calidad, la productividad y la competitividad se traducen en políticas y prácticas que permitan acomodar la estructura –incluso cultural– de las empresas a las exigencias de la economía, desde los modelos de contratación hasta la distribución de los espacios.

Para los sectores movilizados (los convocados), la calidad, la productividad y la competitividad se traducen en operaciones cotidianizadas como disminuir el número de rechazos, aumentar la cantidad de unidades producidas y mantener el puesto. En últimas, aunque en su mayoría no desconocen la situación del sector o de la empresa en la que laboran, su lectura de la problemática suele no ir todavía más allá de la pérdida del empleo o de la retroactividad de cesantías, la deficiencia de los servicios de salud o las transformaciones de su puesto de trabajo. La calidad, la productividad y la competitividad son constructos que, en sí mismos, trascienden la esfera de la propia acción pero que contextualizados en la realidad próxima se convierten en la necesidad de hacer bien las cosas para mantener el trabajo y así garantizar en parte la manutención de una familia.

En la especulación mecánica la razón de esto que se podría interpretar como falta de expectativas, sería simple: se diría que mientras no se tenga poder de decisión o un mínimo de participación en los cambios estructurales de la unidad productiva, la labor propia no puede considerarse parte de un engranaje mayor. Sin embargo, esta posibilidad de acceder a poder co-decisional tiene la gran limitante de la atrofiada estructura de negociación colectiva y la participación institucionalizada.

Categorías analíticas para un modelo de gestión de la cultura organizacional en las empresas

Siguiendo la noción de cultura que se aventuró como marco teórico, las categorías analíticas remiten necesariamente a campos de producción de significados diversos que, aunque comunes a todos los casos, deben ser particularizados en su contenido de acuerdo con cada una de las organizaciones examinadas. Se

está hablando entonces de las relaciones macro-contextuales, las características regionales y las expresiones locales¹⁶.

Por relaciones macro-contextuales se entendería tanto los fenómenos de carácter económico que trascienden las esferas de acción de las empresas y que no obstante tienen la posibilidad de alterar completamente la cotidianidad de las mismas, como las relaciones que algunas empresas tienen con firmas foráneas de las que son filiales o reciben apoyo técnico y administrativo¹⁷. En este punto fue significativo el papel jugado por la apertura económica (caso de *Cuevos Bogotana*, *Metrotex*, y *Motorcol*), el contrabando (*Metrotex*), las vicisitudes derivadas de la competencia en el mercado nacional (*Facilit*), los aumentos de precio de los insumos (*Graficol*), la capacidad transformadora del capital (*Cañazur*), los modelos administrativos foráneos (primera administración de *Exocar*), la globalización en la compra de materias primas (*Motorcol*), la flexibilización de los modelos de contratación, la satelización y, naturalmente, la promulgación de las leyes 50 y 100, entre otros¹⁸.

Por características regionales se podría entender los rasgos que atribuyen las personas a ciertos modos y concepciones del trabajo y que se asume que pro-

16. Una mejor comprensión de la noción de "gestión de la cultura" quizá sólo emergería de una investigación especializada. Como agenda problemática se podrían sugerir los siguientes aspectos:

- Cómo incorporar estrategias científicas en la cultura organizacional bilateral.
- Cómo incorporar una propuesta de cambio en la cultura organizacional donde la motivación tenga un sentido bilateral.
- Hasta qué punto la cultura organizacional llega a ser una cultura de la competitividad.
- El concepto de gestión cultural también debería hacer la crítica al discurso de la "cultura organizacional" dejando claro: que conflicto cultural no es conflicto laboral, el carácter no inercial del elemento obrero (formas de resistencia primitiva), comparar las diferencias interplanta, la percepción del elemento obrero como obstáculo, los "anfibiales culturales", las incidencias regionales en la manera como se estructuran las empresas, y los patrimonios culturales a preservar.

17. Huelga decir que esta división tiene, como se exige, fines analíticos y no significa que en la realidad estos elementos se encuentren desagregados.

18. Obviamente los fenómenos de carácter económico tienen la capacidad de permear los procesos sociales; pero, como herramienta de análisis, se puede abstraer en principio estos últimos efectos, para luego nuevamente en las expresiones locales ver su repercusión real en las unidades productivas.

vienen del entorno regional. Se habla entonces del particular manejo del tiempo de los guajiros o de su carencia de una cultura obrera o de su interés por perpetuar el contrabando (para el caso de *Exocar*); de la esperanza en el café y el ganado (*Facilit*); de la lealtad y el sentido de pertenencia (*Metrotex*); del sentido territorial del trabajador azucarero (*Cañazur*); y también se podría hablar de la no expresión de estos rasgos en empresas como *Motorcol* y *Cueros Bogotana*, ubicadas en una ciudad "de todos y de nadie".

Por expresiones locales se podría entender los campos de preceptos, acciones e interpretaciones¹⁹ que se dan dentro de las empresas. Entrarían a formar este grupo los siguientes elementos: misión, *visión*, valores, políticas de recursos humanos (selección, inducción, capacitación, incentivos y amonestaciones), sistemas de comunicación, mecanismos de participación, estructura sociopsicológica, ritos y mitos.

Algunas propuestas de recomendaciones para la gestión cultural

De lo anterior se puede deducir que la "gestión de la cultura" debe tener en cuenta estos tres aspectos si lo que se desea es formular un modelo coherente con la realidad nacional e internacional, los rasgos regionales, los sedimentos histórico-culturales y la vida cotidiana de las organizaciones y los individuos respecto de éstas.

Cualquier modelo de gestión de la cultura debe ser, en principio, coherente con la realidad nacional e internacional, los rasgos regionales, el ADN cultural y la vida cotidiana de las empresas y sus diferentes figuras laborales.

Desde un comienzo el diseño de este proyecto previó que no era posible crear un modelo único que hiciera a las empresas más calificadas, productivas y competitivas. En la actualidad cobra atención la discusión sobre la conveniencia de los discursos homogenizantes en la perspectiva de adaptar la cultura laboral del país a las condiciones de los nuevos paradigmas.

Aparte del capital, cuyas vicisitudes se derivan de fenómenos nacionales y globales, el elemento que po-

sibilita la vida de las empresas es el trabajo. Esta, obviamente, no es una idea nueva, como no lo es la contradicción –y permanente tensión– que se da entre uno y otro.

La relación que tiene esta afirmación con la cultura organizacional y la gestión de calidad, productividad y competitividad, remite en primer lugar a la necesidad de contextualizar la posición de cada empresa de acuerdo con la situación particular del sector al que pertenece. En segundo lugar, invita a tener en cuenta los nexos geofísicos y humanos próximos a cada organización. Y, por último, exige traducir los puntos anteriores en postulados, políticas y prácticas que permitan tanto el buen funcionamiento de la empresa como el bienestar y crecimiento de sus trabajadores.

Esta última exigencia se torna problemática cuando la existencia en el interior de la empresa de postulados acordes con el buen funcionamiento, el bienestar y el crecimiento no tiene nada que ver con sus propias políticas o, peor aún, con políticas que escapan al control de la administración.

En este sentido, no resulta demasiado útil decir, por ejemplo, que es necesaria la participación real de los trabajadores en la gestión, las utilidades y la propiedad de las empresas para garantizar su compromiso con la calidad, la productividad y la competitividad de las mismas, cuando es posible que haya factores estructurales que imposibiliten las decisiones en esta dirección.

Es útil decir, sin embargo, que la misión de transformar la cultura de la empresas no es viable a partir de cambios superficiales como colgar carteleros, regalar chalecos o mejorar los almuerzos cuando el eje de las apreciaciones de los trabajadores sigue siendo la posibilidad que les brinda la empresa de mantener a su familia y cuando se carece de mecanismos de construcción conjunta de la realidad empresarial.

También es útil abogar por la inteligencia ideológica del liderazgo, y la necesidad de aceptar a los desadaptados organizacionales, o al menos de no pretender darles un tratamiento de patologías comportamentales a excluir o segregar. La homogenización cultural (uniformidad, monolenguaje, estandarización del pensamiento) sólo promete un mayor grado de alienación a partir del cual la conciencia crítica no podrá ya fijar los problemas del proceso productivo, sean estos cuestiones materiales o sociales, o en pocos casos transformaciones del diseño capaces de suprimir la indiferenciación de la personalidad en el contexto de la masa tecnológica (Esteve, 1984:84).

19. En este punto podría resultar útil adelantar un análisis semántico diferencial de las expresiones que usan los trabajadores y los directivos para referirse a la vida de y en la empresa.

El porvenir de la cultura organizacional

"los cambios impulsados por los avances de la tecnología sólo pudieron tener éxito (después de tropiezos iniciales) en la medida que —por circunstancias a veces fortuitas— los valores de la cultura gerencial se amoldaron a la etnografía local y nacional"

(comentario a "Son's of the machine")

"Una organización capaz de inventar palabras para referirse a sus propios procesos puede superar las limitaciones que supone la aplicación de un lenguaje viejo a situaciones nuevas..."

(a propósito del "Jinete del caballo andaluz")

La coyuntura política actual se caracteriza por una recurrente apelación a las contradicciones entre el mercado y la subjetividad. De alguna manera el discurso de la transformación cultural controlada constituye una prueba fehaciente del poder de las industrias informáticas y comunicacionales para crear necesidades de consumos efímeros.

Las corrientes de la ideología administrativa de corte directivista suponen viable la capacidad de gerenciar la generación de sistemas de creencias adaptativos a las necesidades de la nueva competitividad (globalización + supervivencia + nueva cultura). Su mensaje para los gerentes y administradores insiste en que:

1. Es posible crear una cultura organizacional determinada en la que no representaría obstáculo alguno un modelo cultural precedente o paralelo o híbrido introyectado en los trabajadores; así, sería una "mala excusa" afirmar que, por ejemplo, por ser los colombianos de cierto modo resulte difícil e incluso imposible instaurar una cultura organizacional particular.
2. La conclusión —poco ortodoxa— que se deriva de todo esto es que la cultura organizacional depende de los gerentes y administradores y que, en esta medida, un buen estilo gerencial se parece en diferentes culturas nacionales.
3. Una cultura organizacional "fuerte" o "nitida" implicaría que el trabajador tiene un sentido de pertenencia a la empresa; comparte una serie de valores acerca del funcionamiento de ésta y conoce los principios que guían su misión y visión. Implicaría además que todo en el interior de la

empresa está reglamentado y que dicha reglamentación se cumple.

4. El establecimiento de una cultura organizacional en estos términos depende en buena medida de las obsesiones e incluso patologías que pueden tener algunos de los gerentes o personal administrativo y que impregnan a la empresa de tales obsesiones.

La capacidad movilizatoria de los distintos instrumentos de "reforma cultural" utilizados según tal lógica (gerencias líderes, facilitadores o líderes naturales promovidos, oficinas especializadas)²⁰, ha derivado en una creciente "ideologización de la empresa" como espacios pletóricos de pautas valorativas homogeneizadoras.

Desde el punto de vista de lo que hoy suele aceptarse denominar transformación cultural, se guarda continuidad en ver el principal agente de innovación en las actitudes y éticas laborales del país asociado con una perspectiva del tipo schumpeteriano. Las lecturas más actualizadas del empresarismo corresponden a los modelos del "líder creador de nueva cultura" o en otros enfoques "ingeniería cultural" como expectativa a la posibilidad de transmitir y mantener directamente —imponer— valores comunes integradores a efectos de una acción común.

La interiorización de prácticas generalizadas afines a la "cultura de la calidad" o "de la competitividad" han dependido más de la misión y de la estrategia de cada empresa; así, por ejemplo, la calidad o la competitividad no van a significar lo mismo en empresas cuya posición en el mercado sea distinta. Sin embargo, es posible identificar algunos patrones comunes: cierto tipo de relaciones humanas (sencillez, trabajo en grupo, confianza); capacidad estratégica en sus administradores; políticas de personal (selección, capacitación) y, de acuerdo con el sector, énfasis en algunos aspectos de la empresa (por ejemplo, informática en el sector financiero); integridad personal (balance social, impacto de la empresa en la sociedad).

En contraste con esa perspectiva valdría la pena insistir en la adaptación de pedagogías constructivistas en el interior de las organizaciones. Proponer una estrategia de "identidad cultural" en las empresas, que

20. Concebidos con el objetivo de "liderar el desarrollo de la cultura organizacional comunicativa y participativa, facilitadores del cambio y del logro de los objetivos de la compañía" (Metrotext), notándose de alguna forma en ellos la ausencia de un significado socialmente construido.

permita un diálogo distensionado con los contextos, los sedimentos, el tejido social y las expectativas de lo nacional. Una estrategia integral de competitividad que articule lo simbólico en las organizaciones con el diseño industrial de la automatización, el medio ambiente y la construcción psicológica de las figuras laborales.

Se hace así inevitable la perspectiva del cuestionamiento a formas de institucionalización de mecanismos para adaptar las empresas colombianas a las exigencias de la globalización del mercado. Preocupa entonces el determinar si aquella propicia la construcción cultural autónoma de los sujetos laborales modernos (empresarios, trabajadores, sindicatos, gremios e incluso movimientos políticos propios a una "democracia ambiental") o si, por el contrario, se trata de un mecanismo impuesto cuyo resultado más que la consolidación de una "cultura de la competitividad" sea la producción de híbridos culturales efímeros a determinar.

Más que intentar entender la "cultura organizacional" de acuerdo con los enfoques más recientes de la antropología y de la psicología, o de intentar una nueva definición de este concepto (hechas las precisiones del caso sobre su origen), o de resaltar la incidencia en ella de las estrategias de competitividad en las empresas, la crítica a los discursos normativos implicados en la gestión de la cultura organizacional estaría orientada a aportar elementos teóricos y hallazgos empíricos sobre perspectivas de cambios en la cultura laboral nacional apoyados sólidamente en prácticas innovativas socialmente aceptables.

Un elemento de método orientador de tal procedimiento es intentar proponer una hipótesis sobre retos

institucionales y de investigación para comprender, preservar y/o facilitar procesos de transformación cultural. Partiendo de afirmar la existencia de un estrecho vínculo entre los sistemas productivos y la cultura, entendida ésta como una **estructura dinámica de significados** (creencias, actitudes, valores, etc.) que media la relación del hombre con su entorno. Al sostener que es dinámica, se está desechando la concepción de la cultura como una entidad rígida de la que puedan hacerse discursos inmutables. También, paralelamente, se está aceptando que la cultura es una construcción permanente hecha por los sujetos a partir de la historia. En ese orden de ideas, la comprensión de la realidad cultural de las organizaciones requeriría ejercicios etnográficos y cualitativos que logran avanzar desde la actual discusión.

En este sentido se podría hablar mejor de **cultura laboral** como un campo de producción de significados entre individuo-organización y de etnografía como una práctica interpretativa de tales significados²¹. En estos términos, para intentar salvar la clásica distinción weberiana entre comprensión y explicación podríamos afirmar la labor explicativa del método etnográfico adaptado a la sociología de la empresa en tanto tenga en cuenta las variables que están influyendo en la construcción de los significados. Como lo sugiere Tapia, "explorar en los interiores de la subjetividad obrera, indagar en el imaginario, captar el patrón de orienta-

21. Estos argumentos están presentados en profundidad en el clásico texto: La interpretación de las culturas (Geertz, 1990).

Características sociodemográficas de las empresas					
Empresa	Empleados/ operarios	Promedio edad/	Promedio antigüedad	Contratistas /temporales	Origen principal
FACILIT	98/229	43/33	9.1/9.1	73	Manizales (85%)
CAÑAZUR	425/11668	s.i.	17/17	1200	Valle
METROTEX	1000/3929	s.i.	15/20	s.i.	Antioquia
MOTORCOL	250/11600	s.i.	5-6/112	1200	s.i.
EXOCAR	1440/3440	s.i./33	7.6/7.6	3000	Guajiros (50%)
SALUTEC	230/300	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
GRAFICOL	54/279	30/30	s.i.	s.i.	Bogotá (60%)
CUEROS BOGOTANA	15/15-45	s.i.	bajo	100	s.i.

ciones características a partir de su sensibilidad... descubrir aquellas ideas cargadas de afecto que son los valores" (Tapia, 1995:120).

La onda cíclica del discurso normativo de la "cultura organizacional" posiblemente llegó al país tan tarde como es usual dada la brecha tecnológica, dejando sentir y exacerbando su forma instrumental que la hace ver como una "cultura de los medios, antes que una cultura de los fines". Su contribución al mejora-

miento de la calidad de vida hasta ahora es muy discutible, porque al paso que tendencialmente ha servido para liquidar rasgos de la espontaneidad y heterogeneidad que permitía formas de solidaridad orgánica entre los sujetos laborales, ha promovido la estandarización de la organización de la producción, involucrando en ella significados artificiales de la competencia, el sentido de pertenencia y la identidad.

Bibliografía

- Arango, Luz G., 1991. *Mujer, religión e industria (Fabricato 1923-1980)*. Universidad de Antioquia-Universidad Externado de Colombia.
- Arango, Luz G., 1992. "Religión, familia e industria en la transmisión de valores: el caso de las obreras textiles en Antioquia". En: Dombois, R. (Ed.) *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Fescol, Bogotá, pp. 343-365.
- Bank, John, 1993. *La esencia de la calidad Total*. Bogotá, Legis.
- Barley, S.R. y Gideon Kunda, 1995. "Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo". En: *Innovar*, 6, jul.-dic., pp. 80-107.
- Corporación Calidad, 1992b. *Reflexiones sobre la calidad total en Colombia*. Bogotá.
- , 1994a. *Primera jornada de reflexión en Calidad (memorias)*. Bogotá.
- , 1994b. *Propuesta de calidad integral*. Santa-fé de Bogotá.
- Dastmalchian, Ali et al., 1991. *The climate of workplace relations*. London, Routledge.
- Deal, Terrence E. y Allan A. Kennedy, 1982. *Corporate cultures*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Dombois, Rainer, 1993. "...un trabajo sin prestigio: situaciones laborales y trayectorias de obreros en la industria colombiana". En: ----- (de.), *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Fescol, Bogotá, pp. 225-264.
- Estrada N., Hugo, 1994. "La transformación cultural" en: "Corporación Calidad", *Primera jornada de reflexión en Calidad (memorias)*, Bogotá, Corcal.
- Esteve Fabregat, Claudio, 1984. *Antropología industrial*, Barcelona, Antropos.
- Geertz, Clifford, 1990. *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.
- IFI, 1995. Premios Carlos Lleras Restrepo / Edición 1995. Bogotá.
- Mayor, Alberto, 1984. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Bogotá, Tercer Mundo editores.
- Ouchi, William G. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Peters T. J. y R. H. Waterman, 1982. *In search of excellence*, Harper and Row, New York.
- Price Waterhouse asesores gerenciales, 1996. *PW Better tech sm., act: punto de partida para cambiar y transformarse*.
- Quintero, W., 1993. *La identidad de clase en el marco de la ofensiva empresarial*, Cali.
- Reichers, Arnor E. y Scheneider, B., 1990. "Clima y cultura: una evolución de constructos". En: Scheneider, B. *Organizational climate and culture*. Oxford, Jossey-Bass.
- Sáenz, Eduardo, 1995. Ideologías empresariales y la investigación en las facultades de administración en Colombia. En: *Innovar*, 5, ene.-jun., p p. 8-30.
- Saunders, Graham, 1991. *El compromiso empresarial*, Bogotá, Legis.
- Schein, Edgar, 1985. *La cultura empresarial y el liderazgo*, Bogotá.
- Scheneider, Benjamin, 1990. *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass publishers, Oxford.
- Schvarstein, Leonardo, 1992. *Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes*. Buenos Aires, Paidós.
- Serna, Humberto, 1992. *La gestión empresarial*, Bogotá, Legis.
- Sicard R., Jaime, 1985. *Teoría A*, Bogotá, Universidad San Buenaventura.
- Sintrauto, 1993. *La tercera pata de la mesa: historia y cultura de los trabajadores de Sofasa*, Medellín, Pregón.
- Tapia Rojas, R., 1994. "Pragmáticos y laboriosos: nuevas mentalidades de los trabajadores limeños", en *Debates en Sociología (PUC-Lima)*, No. 19, 119-138.
- Taylor, Bernard y Harrison, John, 1991. *Planeación estratégica exitosa*, Bogotá, Legis.