

Paradigmas de la cultura organizacional

*Alvaro Zapata Domínguez**

* Profesor titular Universidad del Valle

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiriera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad, (Amado, 1986).

LA PERSPECTIVA DE LA CULTURA CORPORATIVA

Al comienzo de los años 1980's, una severa crisis económica golpeó a Estados Unidos y a la mayoría de los países industrializados de Occidente. La caída de la actividad económica se vio agravada por el endurecimiento de la competencia internacional, y en particular la de Japón. Las empresas conocieron entonces una reducción considerable de sus márgenes de utilidades, seguida de dificultades financieras, y muchas de las empresas despidieron personal o cerraron sus puertas. Los administradores enfrentan una doble constatación: la falta de productividad de las empresas y la falta de motivación del personal.

Paralelamente, los investigadores se dedicaron a analizar los problemas que enfrentan las multinacionales cuando tienen conflictos culturales. Un gran número de estudios comparó las formas de administración que se utilizan en diferentes países, surge así la corriente del "management intercultural", primer enfoque en presentar la cultura como un dato pertinente para el análisis de las organizaciones. Entre los países estudiados, Japón figura como un buen lugar por el éxito fulgurante de sus empresas que contrastaba con la recesión casi general en Occidente (Pascalle y Athos, 1981; Ouchi, 1982).. Al principio de los años 80 se ve aparecer, por un lado, una crisis que resume el fracaso del modelo racional, y por el otro, un ejemplo de desempeño y de eficacia, en el caso de Japón, país que se destaca por una cultura bien particular. En 1982, en un célebre *best seller*, «En busca de la excelencia», Peters y Waterman muestran que en la cultura está el secreto de las empresas norteamericanas que continúan prosperando a pesar de la crisis.

Estos trabajos sobre la cultura organizacional, realizados desde el enfoque conocido como «cultura corporativa» (Corporate Culture), se inspiran esencialmente de la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe-Brown (1952). Este último concibe la cultura como un mecanismo adaptativo regulador; por analogía, la organización

puede ser percibida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. La cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo.

DEFINICIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1985) propone que se mire la cultura desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales. El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Este nivel contiene los "datos" de una cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo. El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es en cierta medida una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles. El último nivel es el más visible y, en principio, el más fácil de cambiar. El

primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio.

A partir de Schein (1985), Jaeger (1987) identifica varias categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional.

- La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno: ¿cuál es la identidad de la organización y cuál es su papel?; ¿Cuáles son los campos en los que la organización actúa?; ¿Cuál es la posición de la organización respecto a su entorno (dominante, armonía o dominada)?
- La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones: ¿Cómo se mira el tiempo? (orientación hacia el pasado, el presente o el futuro; duración habitual de los hechos organizacionales); ¿Orientación espacial (los límites del espacio, utilización del espacio y las normas de distancia)?
- Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana: ¿el hombre es considerado como bueno, malo o neutro (o como ni uno ni otro); ¿Los hombres no cambian desde el momento en que nacen, o los hombres son capaces de cambiar para ser mejores?

El concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana forma la cuarta categoría de las creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional: se puede creer que es necesario hacer algo, que nada es imposible; se puede creer que uno está subordinado a la naturaleza y que hay que aceptar lo que suceda; se puede creer que es posible volverse alguien importante y estar en armonía con la naturaleza.

La quinta y última categoría de las creencias fundamentales es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Una dimensión de este concepto es la definición de la base estructural de las relaciones humanas: la tradición o la familia; el grupo y el bienestar del grupo; o el individuo y la competencia individual. Otra dimensión es la base de las relaciones organizacionales, sobre todo la distribución del poder. Esta puede darse de acuerdo con los principios de autocracia, de paternalismo, de consulta, de participación, de delegación o de colegialidad.

Para facilitar el entendimiento del concepto de la cultura corporativa, se recogen a continuación las definiciones de conocidos autores sobre el tema:

Para Allaire y Firsirotu (1984), la cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.

Para Rocher (1968), la cultura es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva.

Para Deal y Kennedy (1982), la cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa.

Para Davis (1984), la cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos.

Para Lemaître (1984), la cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa.

Para Ouchi (1981), la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía.

Más o menos completas, más o menos complejas, estas distintas definiciones evocan valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, sagas, normas, etc. Las sutilezas entre todas las definiciones formuladas son notables pero si uno se esfuerza por encontrar el común denominador, se

ve que la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y sobre todo, poseídos por la organización. Dicho de otra manera, la organización tiene una cultura al igual que posee una estructura o una tecnología. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.

En resumen, en la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

DIFERENCIAS ENTRE CLIMA, IDENTIDAD Y CULTURA

Para los defensores del enfoque de la “cultura corporativa”, estas tres nociones son dependientes entre sí.

El clima, está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

La identidad, según Nizard (1983), se refiere a la especificidad de la organización. Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa.

Vemos entonces que, con relación al clima, la cultura se refiere a una visión compartida en distintos niveles; mientras que con relación a la identidad, la cultura es una expresión de ésta.

LOS COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura se compone de diversos elementos que se refieren a un orden de significaciones compartidas por un grupo humano y que concierne:

Los *valores* son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, a las acciones y a los objetivos de la empresa. Estos representan la manera como deberían ser las cosas.

Los *símbolos* son los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información.

El *lenguaje* representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros.

Los *mitos* toman la forma de historias que relatan la fundación de la organización o que ponen en juego los valores.

El *héroe* es el que se da como ejemplo, ya sea porque es el fundador de la organización, o porque corresponde exactamente a los valores movilizados por la cultura de la organización.

LAS FUNCIONES Y ROLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El individuo se apropia de la cultura organizacional porque ésta le permite satisfacer ciertas necesidades. Según Schein (1985), una cultura organizacional tiene dos grandes funcio-

nes: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión y la estrategia de la empresa, los objetivos organizacionales, y los medios para alcanzar los objetivos. Ella permite medir el progreso realizado en el logro de los objetivos y operar los correctivos. Para facilitar la integración interna, la cultura organizacional da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuáles son los miembros.

La cultura comprende también los criterios utilizados para la adquisición y la distribución del poder y del estatus, las reglas que regulan las relaciones amistosas entre los miembros de adquisición y la distribución del poder y del estatus, las reglas que regulan las relaciones de amistad entre los miembros, la organización, las recompensas y las sanciones sobre el comportamiento y por último la ideología o "religión" que da sentido a los eventos organizacionales, (Jaeger, 1987).

Definidos como sistema de signos, de símbolos, de ritos, etc., los artefactos de la cultura pueden utilizarse en el enfoque de la "cultura corporativa" para conferir identidad a la organización. Efectivamente, como existe una estrecha relación entre estos artefactos y los valores y creencias que los sustentan, éstos contribuyen a forjar entre los miembros representaciones mentales de la empresa y de su funcionamiento. También permiten concebir

las acciones en términos semejantes, moldean la realidad de los miembros y permiten su reconocimiento e identificación con la empresa. Desde esta óptica la visión cultura es entonces profundamente comunitaria.

Lemaître (1984) explica muy bien que "la ventaja de la cultura como instrumento respecto de otras herramientas es que resuelve los problemas de integración entre los miembros y los departamentos". Una administración a través de la cultura es una administración con carácter integrador. La cultura es considerada como un instrumento de socialización de los miembros a través de los administradores. Se habla entonces de una colectividad unida, de una entidad consensuada orientada por los valores definidos en función de los objetivos del sujeto único, la empresa. Para los seguidores de la corriente de "cultura corporativa" la cultura dirige la acción de los miembros, guía los comportamientos Lemaître (1984) y aporta soluciones (Schein, 1985)

En resumen, en la medida que permite descentralización, comunicaciones más abiertas, responsabilidad a todos los niveles, etc., la "gestión cultural" ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios que las modalidades más mecánicas. Comparada con otras modalidades de control, la cultura representa una herramienta y es también causa de buenos resultados y, según ciertos autores, puede incluso en ocasiones, representar el factor determinante de éxito (Peters et Waterman, 1982)

LAS TAREAS DEL DIRIGENTE

Como lo señalan con insistencia Reitter et Ramanantsoa (1985), las tareas del dirigente han sido objeto de un gran esfuerzo de reflexión en la literatura norteamericana moderna.

- La primera de estas tareas es la de construir una *estrategia*, es decir, decidir en qué se va a convertir la empresa y de qué manera. Si durante los años 70 se progresó mucho en la utilización de instrumentos cuantitativos de ayuda para la decisión, en la actualidad se presta mucha atención al aspecto simbólico de la estrategia, y se reconoce que ésta no puede dissociarse de aquellos para quienes será significativa y que la harán funcionar.
- La segunda tarea del dirigente es la de diseñar una *estructura* que sea adecuada a la estrategia determinada.
- La tercera tarea es la de construir *sistemas de gestión* que permitan enfrentar los problemas de gestión con rutinas eficaces para reducir la incertidumbre de la acción colectiva.
- La cuarta es la de constituir *un grupo humano* capaz de poner

a funcionar la estrategia. Estas cuatro tareas son bien conocidas desde hace tiempo.

- En los últimos años la atención se concentrado en dos tareas suplementarias especialmente con el enfoque de "cultura corporativa", al retomar estudios pioneros mucho más antiguos, como el de Barnard (1938) y el de Selznik (1957) : el trabajo sobre el *estilo* y sobre los *valores*. El dirigente comparte sus valores con todos y propone un estilo ejemplar para la organización.

EL PAPEL DEL FUNDADOR

La cultura organizacional nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización¹. Para dar una orientación a la cultura y para resolver los inevitables conflictos que acompañan el nacimiento y la definición de los valores y de las normas culturales se requiere un fundador relativamente fuerte. La mayoría de organizaciones que tienen una cultura propia bien definida han llegado a este estadio gracias a la influencia de un fundador fuerte.² Según Jaeger (1987), es el fundador o el grupo fundador el que ha tenido una visión de la organización y ha atraído

¹ Ver al respecto: Ouchi (1981), Ouchi et Jaeger (1978), Schein (1985), citados por Jaeger (1987)

² Ver al respecto: Deal et Kennedy (1982), Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), Schein (1985), citados por Jaeger (1987)

gente que la ha compartido. La incertidumbre que se presenta en los primeros pasos de la nueva empresa obliga al grupo fundador a estar muy unido para orientar a los demás y tomar las decisiones difíciles. Si la empresa triunfa, el camino recorrido y los valores que han orientado las decisiones hacen parte del "folklore" de la organización y la siguen guiando³.

Para Schein (1985) el papel fundamental del fundador de la empresa en la creación de la cultura, se expresa en las soluciones propuestas por el fundador para resolver los problemas que se plantean a la empresa, las cuales se convierten en modelos o marcos de razonamiento para los demás miembros. Los valores implícitos en este saber-hacer se asimilan progresivamente y de este proceso de aprendizaje emerge la cultura de la empresa naciente. Cuando la empresa crece, el papel de los dirigentes no es tanto el de crear la cultura como el de mantenerla transmitiéndola a quienes van llegando.

EL PAPEL PREPONDERANTE DEL LÍDER

Schein (1985) identifica al líder con cinco mecanismos primarios. Estos mecanismos que sirven para implantar y mantener la cultura organizacional son los siguientes, (Jaeger, 1987):

- Aquello a lo que los dirigentes prestan atención, lo que miden

y controlan, lo que ponen en evidencia y que consideran como importante, son una guía para el pensamiento de los demás.

- Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y ante las crisis señalan cómo comportarse en una situación semejante.
- El ejemplo de los dirigentes. Estos son modelos de comportamiento a seguir porque enseñan y refuerzan deliberadamente los valores y comportamientos deseados.
- Los criterios establecidos por los dirigentes para la entrega de recompensas y del estatus también deben reforzar los comportamientos deseados.
- Los criterios establecidos por los dirigentes para contratación, selección, promoción, despido y "excomuniación" definen la personalidad de la organización.

Como los administradores tienen control sobre la mayoría de artefactos culturales de la empresa, el estilo de dirección adoptado por éstos debe reflejar los grandes valores de la empresa. El estilo de dirección se convierte en hecho en artefacto que traduce la cultura de la organización, pero no se puede reducir la cultura solamente al estilo de gestión que no es el único

³ Ver al respecto: Wilkins (1979), citado por Jaeger (1987)

factor responsable de su emergencia. La acción de los administradores sobre los artefactos culturales no obstante es considerada por los seguidores de la “cultura corporativa” como el factor determinante en el tipo generado de cultura.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El contexto en que surge el concepto de cultura organizacional condiciona su desarrollo teórico. Es claro que los administradores y teóricos buscan en el contexto un concepto salvador, un “principio explicativo del éxito”, como escribe Lemaître (1984), que va a resolver al mismo tiempo los problemas de motivación y de gestión de recursos humanos, el desfase entre la concepción y la realización de los planes, entre la necesaria estabilidad y el imperativo de adaptación permanente. La organización debe ser el soporte de la cultura corporativa.

Ouchi (1980) y Jaeger (1983, 1987) enfatizan en las políticas de organización que sustentan una cultura organizacional. Señalan que la selección del personal (en particular de los ejecutivos) resulta muy importante para garantizar la continuación de la cultura organizacional. Para que una cultura funcione, sus miembros deben compartir los valores de ésta. Todo eso es más fácil de garantizar cuando los nuevos empleados ya comparten esos valores. Por consiguiente, se contratará mediante selección a los empleados que ten-

gan las habilidades requeridas para el trabajo solicitado y que de cierta manera comparten los valores de la cultura de la organización. Se debe establecer, entre otros criterios de selección, un índice de conformidad previo. Las entrevistas se pueden realizar con el fin de comunicar a los candidatos los valores de la organización y verificar su posible compromiso al respecto. El período de orientación puede constituir una ocasión especial para sensibilizar a los nuevos miembros hacia los valores de la organización. Según Jaeger (1987) la socialización y la pasantía también juegan un papel importante en el mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional.

Más que los aspectos técnicos de su trabajo, el nuevo empleado debe aprender los valores, las normas y las expectativas de la cultura organizacional. Esto se hace de manera formal e informal. La orientación formal de los nuevos empleados incluye sesiones que describen la historia de la empresa y las experiencias que han forjado su orientación actual. Del lado informal, se aprecian muchas interacciones entre los miembros de la organización: los eventos sociales, durante o justo después de la jornada de trabajo, la presencia regular de administradores en las fábricas (Peters et Waterman, 1982), la toma de decisiones en grupo, la realización de carrera que se caracteriza por la rotación de un empleado de un departamento a otro y el sistema de “tutores” según el cual un empleado más antiguo asume la orientación de un empleado

nuevo y le ayuda a comprender y asimilar la cultura organizacional. Jaeger (1987) concluye que todos estos procesos estimulan la comunicación y la interacción entre las personas en torno a temas en los que está presente la cultura organizacional; muestran a los miembros de la organización lo que es la cultura y la refuerzan. Estas interacciones también refuerzan la pertenencia a la comunidad organizacional y permiten establecer un contrato psicológico entre los empleados y la dirección. En síntesis, la administración de los recursos humanos busca una mayor adhesión del empleado a los valores preconizados por la empresa.

EL PROYECTO DE EMPRESA

Con el fin de dar un aspecto concreto a la “gestión cultural”, de hacerla más accesible para transmitirla mejor, se inventó el proyecto de empresa. Encarnación última y vehículo de la cultura al servicio de los logros “el proyecto de empresa es un documento escrito, formalizado, visible que marca una referencia permanente para la empresa. (Thévenet, 1986). Comprende las finalidades (humana, de producción, económica, nacional), los imperativos y el sistema de valores de la organización. Gracias a éste la organización espera enfrentar sus problemas, movilizar a su personal y constituir una referencia. En otros términos, el proyecto expresa la cultura de la empresa y la dirección que se quiere dar a su evolución. El proyecto de empresa se materializa

en la formulación de la misión, visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización.

LOS APORTES, LAS CRÍTICAS Y LOS LÍMITES

LOS APORTES

Los teóricos de la “gestión cultural” establecen un marco de análisis que permite centrar la atención sobre algunos elementos humanos de la organización, especialmente fenómenos de mentalidad colectiva en la vida de trabajo, (Sainsaulieu, 1990). El énfasis sobre el aspecto cultural de las empresas permite así mismo una reinterpretación de algunos procesos tradicionales de gestión. La especificidad de cada empresa se actualiza y discute en una perspectiva cultural. Como cada empresa tiene su propia historia, sus objetivos y su espacio estructural y normativo, pueden observarse identidades diversas. Según Thévenet (1986) no se puede hablar de modelos para que todos imiten sino de la coherencia que debe mantenerse entre los modos de funcionamiento adoptados y la personalidad de la empresa.

La actualización de este fenómeno ha permitido igualmente destacar el papel importante de quienes detentan el poder en cuanto a la influencia que poseen sobre la elaboración del sistema de valores que guía la organización mediante su actitud y su visión de la empresa, (Morgan, 1986). De esta ma-

nera abren a estos últimos nuevos medios para reflexionar y crear la acción organizada, destacando dimensiones, a menudo muy olvidadas, como la influencia del lenguaje, las ceremonias y otras prácticas sociales constitutivas de la identidad de las personas y de las organizaciones.

LAS CRÍTICAS

Una de los mayores reproches que ha suscitado la corriente de la "cultura corporativa" es que provocó tal engolosinamiento, que una gran cantidad de administradores y consultores creyeron que podían crear de cualquier cosa nuevas formas de conciencias organizacionales, (Morgan, 1986). Casi de manera automática deberían llevar el personal a trabajar mejor y a estar más satisfechos de su suerte, todo esto sin que hubiera ningún cambio en la estructura organizacional y en el contenido de trabajo. Ante la angustia de los administradores y en relación con los otros modos tradicionales de gestión, resulta seductor el vocabulario ligado a la cultura: se encuentran connotaciones religiosas, psicológicas y esotéricas y la cultura parece investida de virtudes mágicas y explicativas. Más exactamente, la cultura aparece como un lubricante organizacional, un elemento de cohesión que debe permitir limar todas las asperezas. La mayoría de estos investigadores, influenciados indudablemente por la analogía con estudios etnográficos realizados en pequeñas socieda-

des primitivas, tomaron como cierto que la organización en su conjunto es una base sólida para realizar un buen análisis cultural. Y cuando se observaban las variaciones culturales internas, éstas se minimizaban y se atribuían a una falta de cultura. Se acostumbraba de esta manera a oponer las fuertes culturas homogéneas a las débiles culturas heterogéneas.

Desde el momento en que se habla de signos, de símbolos, de lenguaje o de rituales, se entra en relación con elementos que constituyen la identidad de la persona. No obstante, Galambaud (1987) subraya que parece que la administración se haya atribuido la posibilidad de emplear estos conceptos, sin preocuparse demasiado por el recorrido personal de cada uno de los miembros de la empresa. Estos conceptos se convirtieron en instrumentos que permiten a los dirigentes la difusión de valores que orientan la reflexión y la acción del conjunto de empleados.

Si autores como Pascale y Athos (1981) y Ouchi (1981), reconocen que el estilo del mensaje y los valores que los dirigentes preconizan, tienen un impacto simbólico sobre la organización, hay que decir que a menudo se quedan en la prescripción normativa sobre los valores y el estilo, lo cual tiene rasgos de manipulación, (Reitter et Ramamantsoa, 1985). Es así como Garneau (1985), escribe que el súbito interés por la cultura organizacional resulta menos de un progreso en los conocimientos que de una crisis de confianza y de un sentimiento de in-

quietud de los gerentes americanos frente a la competencia japonesa de los años 1980's. Como la gestión tradicional y los instrumentos clásicos de pronto resultan ineficaces, los administradores esperan nuevos instrumentos de conocimiento y fuentes de inspiración originales. Al respecto escribe D'Iribarne (1983) : "hablar de cultura puede constituir precisamente una manera de exorcizar con palabras algo que cuesta asimilar y que inquieta"

Aktouf (1990) señala abusos en la utilización de las palabras "cultura" y "mitos". Explica que "la cultura supone un pasado común, una historia compartida, construida colectivamente en el tiempo y suficientemente integrada para ser transmitida de generación en generación". Se pregunta entonces qué significa para autores como Schein (1985) y Allaire y Firsirotu (1988) la noción de "cambio cultural" cuando se sabe que los antropólogos cuando abordan estos conceptos consideran horizontes temporales a escala de las civilizaciones. Enseguida critica el hecho de que la noción de "mito organizacional" desempeñe el mismo papel que para los teóricos de la "cultura corporativa" el del mito en una cultura a escala social. En primer lugar porque la noción de mito tal como es empleada para estudiar los fundamentos de las culturas pone en escena a "héroes míticos" considerados sobrenaturales, mientras que la que se utiliza en el campo organizacional, pone en escena a dirigentes o personajes

que no pueden calificarse de esta manera. En segundo lugar, porque la noción de mito supone acción e identificación: los empleados difícilmente pueden identificarse con los héroes puestos en escena por el relato mítico de la empresa, pues ese héroe generalmente se caracteriza por condiciones de vida y un *status* muy diferente del suyo. También porque la reapropiación del mito por parte de los individuos debe pasar por la acción, es decir, que debe haber congruencia entre mitología y participación, realidad vivida en las relaciones de trabajo. La historia mítica o el discurso no bastan para modificar los comportamientos, es necesario que el discurso cultural tenga un lazo con la cultura de la empresa que surge de las prácticas diarias.

Aktouf (1990), reprocha a algunos como Lemaître (1984) que confunda completamente mitos y leyendas, sagas, cuentos, historias y anécdotas para luego conferirles uno de estos "*status*" a relatos que evocan las historias y los personajes que crearon la empresa por ejemplo, o incluso, los actos heroicos de los personajes claves así como diversos cuentos y fábulas. Citando a Malinowski (1975) explica que "uno se hace culpable de una grave confusión cuando pone sobre el mismo plano géneros tan distintos como el cuento popular, la "saga" y la leyenda sagrada o los mitos !" Utilizados fuera de su contexto y sin discernimiento, estos conceptos pierden todo poder explicativo y no permiten un análisis válido.

El discurso de la "cultura corporativa" se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a sus propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento y ganar la cooperación de los trabajadores tiene la ventaja de proporcionar a quienes la utilizan, una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa ya que los administradores la utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos (Smucker, 1988). La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad. Esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. La cultura como instrumento de gestión permite la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial. La más bella ilustración de este proceso se encuentra en "En busca de la excelencia" de Peters et Waterman que se presenta como un catálogo de recetas nutrido por la ideología de los dirigentes.

En conclusión: la cultura no es un instrumento de gestión neutro, es el

reflejo de quienes tienen el poder en la organización y permite un nuevo medio de control y de dominación. La cultura hace circular discursos y representaciones alimentados por la ideología del dirigente, es decir "letanías del tipo motivación-satisfacción-comunicación-eficacia" (Aktouf, 1990)

LOS LÍMITES

A pesar de que abundan las prescripciones para implantar una cultura en una organización existente, hay pocos ejemplos documentados de éxito⁴. Algunos autores señalan incluso que las empresas que poseen una fuerte cultura se ven abocadas a ciertos problemas. Primero estas empresas conocen, según Galambaud (1987), una tasa de movilidad muy elevada entre el personal más reciente por el hecho de que un espíritu comunitario supone un cierto encierro en sí mismo y no admite la divergencia.

Según Morgan (1986), quienes siguen este enfoque comprenden y definen la cultura de manera mucho más fragmentaria y superficial de lo que en realidad es, porque importan indiscriminadamente algunos conceptos antropológicos, desconocen los múltiples lugares de aprendizaje en los que los individuos se confrontan e ignoran los fenómenos de fragmentación, subordinación y legitimación. Esto es lo que en definitiva permite a estos teóricos ofrecer a la clase dirigente un

⁴ Ver al respecto: Uttal (1983), citado por Jaeger (1987)

medio para orientar a los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La cultura no puede reducirse a un campo específico y autónomo que se expresaría en elementos que podríamos calificar como puramente simbólicos. Al describir la cultura de esta manera instrumental, el enfoque "cultura corporativa", deja entrever posibilidades de cambios rápidos, de fácil manipulación y atribuye a los administradores la responsabilidad de forjar y perpetuar la cultura de empresa. Esta definición da lugar a abusos, pues a menudo la cultura se confunde con el estilo de gestión como si los actos y discursos de los dirigentes por sí solos constituyeran una cultura. Sin embargo, como dice Galambaud (1987), "la acción cultural tampoco es un acto de magia que, por la sola fuerza del verbo convertido en fórmula, genera rupturas en los comportamientos de los hombres".

Igualmente, explica con Sainsaulieu (1983), que la acción cultural es un proceso que demanda tiempo y que nunca tiene consecuencias inmediatas. Como la cultura de la empresa surge de su funcionamiento cotidiano, cualquier cambio de comportamiento demanda, más que un discurso, un cambio en la práctica. Estos cambios requieren tiempo y no tendrán nunca el efecto directo buscado ya que como lo explica Aktouf (1990): "la cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica, donde

la infraestructura (los fundamentos) sostiene e impregna a las superestructuras (ideas, ideologías, conocimientos, creencias)".

CONCLUSIÓN

El llamado enfoque "cultura corporativa" se sitúa claramente en el paradigma funcionalista: la cultura se concibe como una variable que cumple ciertas funciones especialmente las de integración y motivación. Cuando una cultura es disfuncional, es decir, cuando no contribuye a los buenos resultados de la empresa, los dirigentes deben emprender su cambio con el fin de que cumpla los objetivos organizacionales. Este enfoque supone que existe consenso y armonía al interior de la organización. La idea de compartir que se perfila detrás de la cultura supone que va a resolver las diferencias entre dirigentes y dirigidos, entre aspectos formales y simbólicos. Cuando a pesar de todo se presentan conflictos, se negocia una solución, se pone en marcha un cambio lento de cultura que apunta a una mejor adaptación de la cultura a los objetivos de la organización. La "cultura corporativa" se interesa por las consecuencias de la cultura, es decir, por los logros y no duda en ubicar bajo la rúbrica "cultura empresarial" simples políticas de administración tales como "...nunca contratar personal sindicalizado" (Aktouf, 1990: 576). La cultura es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la

empresa hacia el éxito. La organización es vista desde la perspectiva de una de sus partes, una de sus producciones y no en su complejidad. Luego de apropiarse del control del producto, luego de apropiarse del control del proceso, el patrón desea apoderarse ahora del sistema de valores del trabajador.

El enfoque de la "cultura corporativa"⁵ plantea una visión instrumental de la cultura y la considera como una variable que cumple ciertas funciones (integración, motivación) y que los dirigentes pueden modificar o imponer según su deseo para conducir la organización hacia el éxito. Esto hace que algunos confundan cultura y estrategia. Una buena estrategia de los dirigentes consistiría entonces en escoger la cultura apropiada para evitar los problemas organizacionales. Por ejemplo, la "cultura de clan" permitiría evitar la sindicalización del personal (el caso del Japón), mientras que la "cultura de confrontación" favorecería la sindicalización (el caso de Francia).

LA PERSPECTIVA HUMANISTA - RADICAL

El enfoque humanista radical se desarrolla en oposición a la función utilitarista que se le ha querido atribuir a la

cultura⁶. El cuadro teórico desarrollado por esta perspectiva va a las raíces del fenómeno cultural inspirándose directamente de la antropología.

La cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad, y el análisis se hace con profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización.

Esta perspectiva aporta las dimensiones centrales de lo que es una cultura, aquello que la constituye y fundamenta (Aktouf, 1990). El punto de vista parece original y susceptible de aclarar los conocimientos frente a un fenómeno como el de la cultura, donde la corriente dominante ha sido sobre todo la del funcionalismo de la corriente de la cultura corporativa. Para la perspectiva humanista radical, la cultura aparece como una realidad heterogénea y diferenciada y comprende, según Aktouf (1990), las dimensiones siguientes:

- La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. Aktouf cita la celebre definición de Tylor (1871), para quien la cultura es "ese todo complejo que inclu-

⁵ Ver en este sentido: Ouchi (1981), Pascale and Athos (1981), Peters and Waterman (1982), Peters and Austin (1985), Smircich (1983).

⁶ Ver en este sentido: Crozier (1989), Sainsailieu (1983), Chanlat et Dufour (1985), Chanlat et Bédard (1990), Dejours (1980), Morgan (1986), Girin (1990), Aktouf (1986, 1988, 1989, 1990, 1992), Vallée (1985), Symons (1988), Smucker (1988).

ye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad". También considera la célebre definición de Linton (1945), para quien la cultura es "la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular".

- La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas. Aktouf considera que en todo estudio sobre la cultura, es indispensable no separar aquello que constituye la estructura (sistemas de posiciones, de reglas de interacción), de aquello que está en la historia, en el desarrollo, en el transcurrir de la vida en común de las personas, que a su vez influye los comportamientos y las relaciones de las personas.
- La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas-económicas, sociales y simbólicas. Aktouf se apoya en Godelier (1969, 1973) y Vallée (1985), quienes explican, a partir de Marx, y particularmente

de Engels, como toda sociedad humana está sometida, en la construcción de ella misma como sociedad, a una dialéctica fundamental entre tres niveles o sistemas: el sistema de producción de bienes materiales (economía, intercambio, bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc.), el sistema de producción de bienes sociales (reglas, leyes, costumbres, normas, etc.) y el sistema de producción de bienes inmateriales (magia, religiones, símbolos, creencias, etc.)

- La cultura puede ser una cultura de oposición o de diferencias al interior de una misma comunidad. Una cultura no significa unidad u homogeneidad o monolitismo, señala Aktouf. En este sentido, cita a Dumond (1979), quien estudiando las castas de la India mostró como éstas se articulan a un sistema cultural basado sobre una paradoja: la globalidad y la oposición. Igualmente cita el concepto de "espacio social" propuesto por Condominas (1980), según el cual en un mismo conjunto cultural pueden cohabitar "amigos y enemigos".
- La cultura es algo complejo y selectivo, constituido de "representaciones mentales" relacionando lo material y lo inmaterial. Para ilustrarlo, Aktouf cita a Vallée (1985): "La única

concepción de lo existencial que es inteligible al hombre, es la suya; nada de sorprendente entonces que para dar una significación, o una explicación, a este universo (natural y social) de lo desconocido y complejo, proceda por analogía con su propia realidad concreta.” (...) “El mundo material está en armonía rigurosa con el mundo inmaterial” (...) “Las representaciones se construyen a partir del estímulo transmitido por el medio ambiente, es decir por el grupo cultural al cual pertenecemos, el medio de trabajo en el cual nos desempeñamos, el círculo de amigos que frecuentamos”.

- La cultura está organizada, sostenida y mantenida por elementos constitutivos indispensables y universales, entre ellos en particular el mito. Aktouf señala que el mito se articula inevitablemente a la acción y a las convicciones colectivas a través del proceso de constitución de los sistemas de representaciones que constituyen el marco y justificación de los comportamientos. Como lo señala Vallée (1985), “un mito traspasa en su lenguaje no solamente las relaciones de los hombres con la naturaleza, sino también las relaciones entre ellos”, lo cual nos remite al problema de la identidad, aspecto central de la cultura.

HISTORIA, SOCIEDAD Y SUBCULTURAS

Los seguidores de la perspectiva humanista-radical utilizan una perspectiva histórica que permite insistir sobre el contexto en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional; en este sentido, la emergencia de subculturas puede provenir de las bases de la sociedad, de las estructuras culturales de los miembros y del funcionamiento y organización misma de la empresa.

Según Thevenet (1986) la organización puede ser descrita como “un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias”.

Para Sainsaulieu (1990), el desarrollo de subculturas en la organización puede ser observado vía las bases sociales de las estructuras culturales de sus miembros, o por su estructuración al interior de las relaciones de trabajo. También pueden surgir del funcionamiento y organización de la empresa, de la división del trabajo, de las estructuras verticales y horizontales y de la departamentalización que favorecen su desarrollo.

Puesto que el desarrollo de subculturas proviene de la pertenencia social de sus miembros y de las inte-

racciones al interior de la organización, y dado que cada una contiene historias diferentes, desigualdades y referencias divergentes, la imposición única de la cultura de los dirigentes es problemática. En primer lugar porque esta cultura es una entre varias y se inscribe entonces en un marco de relaciones que pueden ser conflictivas. Una cultura de consenso alrededor de la cultura de los dirigentes supondría un proceso político de negociación más que la imposición simple y llana de la concepción y valores de un solo grupo; como lo señala Morgan (1986), los seguidores del enfoque "cultura corporativa" han eliminado la dimensión política subyacente en este proceso.

Aktouf (1990), afirma que la cultura organizacional no elimina ni la alienación ni la dominación social. El poder en la organización es el reflejo de las clases en la sociedad y su lugar en la organización; de esta manera, los intereses y los valores dominantes representan ampliamente los de la clase dominante. Como lo indica Sainsaulieu (1987), la cultura se convierte en la correa de transmisión de los valores y racionalidad que reproducen el sistema social y las relaciones de fuerza existentes; luego existe una transferencia directa de la estructura social de clases de la sociedad a la cultura de la organización.

La propuesta humanista-radical, considera el discurso cultural de la perspectiva de la cultura corporativa como una forma ideológica empleada

por los dirigentes para asegurar que las acciones de los miembros de la organización se dirijan al logro de los objetivos planteados por ellos. Como lo precisa Smucker (1988), la cultura es un elemento de la ideología de gestión, puesto que los dirigentes la utilizan conscientemente para obtener el respaldo necesario para el logro de sus objetivos.

De esta manera, la cultura de empresa retoma, articula y completa de manera propia un conjunto de aspectos o rasgos que provienen de las culturas nacionales, de las culturas regionales, de las culturas profesionales, de los grupos sociales, etc. Por esto Sainsaulieu (1990), al describir diversas formas de cultura, admite que es posible observar dentro de las empresas fenómenos de identidad y de mentalidad colectiva diferentes, que se derivan de los valores y de los modelos de comportamiento que instituyó la denominada Escuela de la Administración Clásica, con la forma de dirección que se sustenta sobre los valores autoritarios, el respeto a las jerarquías, la división del trabajo, las áreas funcionales y el proceso administrativo. Se pueden observar, entonces, en la empresa, las referencias a culturas obreras, a culturas de los técnicos, a los valores profesionales de las distintas profesiones, la referencia tecnocrática propia de los ambientes de los ingenieros, la experiencia sindical de la lucha obrera, del conflicto social y de la negociación colectiva. Es claro que entre las diferentes culturas que po-

seen sus características propias pueden existir contradicciones, siendo estas a su vez portadoras de lógicas diferentes y algunas veces antagónicas.

No se trata, para los autores citados, de hacer prueba de un cierto determinismo social y de importar directamente en la empresa los conflictos sociales; estos últimos se desarrollan al interior de las relaciones de trabajo, es decir en la experiencia cotidiana del trabajo en grupo y a través del desarrollo de los sistemas de valores y de representaciones constitutivas de la realidad organizacional. En este sentido Morgan (1980) plantea una realidad organizacional socialmente construida por los miembros que la componen. La emergencia de subculturas puede igualmente provenir del funcionamiento y de la estructura organizacional misma de la empresa; las jerarquías verticales, la diferenciación horizontal y las diferentes áreas o servicios favorecen, también, el desarrollo de subculturas. Louis (1983), al explicar que estos ámbitos organizacionales constituyen lugares de contacto regular entre los miembros de la organización, señala que ellos imponen una interdependencia estructural entre estos últimos y le suministran un marco de afiliación; las subculturas producidas así pueden igualmente ser portadoras de intereses divergentes y ser fuente de conflictos en la organización. En la medida que el desarrollo de las subculturas proviene de las afiliaciones sociales de los miembros y de

las interacciones al interior de la organización y puesto que cada individuo es portador de historias diferentes, de desigualdades y de referencias divergentes, la imposición de una sola cultura, la de los dirigentes, parece ser bastante problemática. En primer lugar, porque esta cultura es una entre muchas otras que existen y se inscribe, por lo tanto, en un marco de relaciones que puede ser conflictivas. Una cultura consensual alrededor de la cultura de los dirigentes supondría un proceso político de negociación. La perspectiva humanista-radical muestra que, más que ser creada por los dirigentes, la cultura organizacional se desarrolla a través de la participación y del compartir cotidiano en el trabajo. Es por esto que Sainsaulieu (1990), escribe que "los actores no son los receptores pasivos de una cultura construida por los dirigentes, estos actores desarrollan sus propias estrategias que responden a situaciones de sus propios intereses y objetivos al interior de las relaciones organizacionales.

En resumen, lejos del consenso, lejos de la cultura compartida y homogénea descrita por el enfoque de la cultura corporativa, la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de una cultura diferente y explicada por su afiliación social y la dinámica creada al interior de la empresa.

La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de cultura, pero

exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos. Crozier escribe al respecto

“el rol del dirigente no es el de dar ordenes imperativas y de imponer reglas de costumbres, el jefe debe convertirse en un verdadero animador en lugar de dirigir desde su oficina, debe ser capaz de dar confianza a los subordinados, de ayudarles, de facilitarles sus tareas y de permitirles a través de estas tareas, afirmar su personalidad”.

Sainsaulieu (1990), defiende una cultura de la colaboración, del acompañamiento, de la pedagogía y del conocimiento formal de los grupos nuevos. Crítica las estructuras sociales fundadas sobre el *status*, la antigüedad, o las estrategias de poder ejercidas a partir de posiciones dominantes. Aktouf (1990), a partir de la experiencia de una empresa Quebequense, de pulpa y de papel toma los fundamentos de una nueva cultura de empresa y recomienda entre otros un modo relacionar oral generalizado, sistematizado, un estilo de gestión orgánico donde domine el ajuste mutuo, una apertura real en todos los sentidos, una política de transparencia y de difusión de la información, el compartir de los beneficios y de la disponibilidad del material de la empresa, etc. Todas estas practicas deben reposar

sobre una voluntad sincera de compartir. Esto se puede resumir en la frase, “actuar y vivir”.

LOS APORTES, LAS CRÍTICAS Y LOS LÍMITES

LOS APORTES

El humanismo radical no ve en la cultura una simple herramienta de gestión, sino una nueva perspectiva de análisis y de estudio de las organizaciones. Para esta perspectiva la empresa es el lugar de transformación de la experiencia colectiva en sistema de reglas legitimadas. Sainsaulieu (1990), escribe en efecto “que la experiencia del trabajo es creadora de cultura. Ella impresiona al sujeto hasta el punto de hacerlo modificar las prioridades y la racionalidad que el tiene de su educación, su moral o su religión. La cultura entonces hace parte integral de la empresa y su análisis o su practica aclara el funcionamiento de los grupos humanos en la organización.

La perspectiva humanista radical reconoce la importancia de las interacciones de la empresa y su medio (nacional, regional o profesional), en la creación de una cultura, en las que las tradiciones sociales y religiosas de las sociedades impregnan las culturas de la empresa. Como los individuos no pueden admitir simultáneamente sistemas de valores contradictorios, las empresas deben asegurarse de la compatibilidad de sus practicas con la cul-

tura nacional o regional. El sistema Cultural organizacional debe ser legitimado por la cultura de la sociedad; la cultura no puede constituir un elemento de cambio que instituya nuevas practicas en detrimento o en contra de la cultura nacional.

La otra forma de simbiosis entre cultura de empresa y cultura de la sociedad, se articula alrededor de los medios profesionales y de los oficios sólidamente sostenidos por las corporaciones y los gremios profesionales o por los sindicatos de oficio. Las profesiones están en el origen de las corrientes culturales que existen al exterior de la organización y que la atraviesan, a través obviamente, de individuos que han sido previamente socializados y que trabajan en ella. Estas subculturas organizacionales son el resultado de procesos de creación, de prueba y de selección de normas y de las maneras de ser adaptadas a las exigencias de cada oficio.

La gestión cultural debe comprender una crítica fundamental a los esquemas tradicionales de gestión. Que los autores hablen de cultura y de gestión de empresa a imagen de la familia, de la cultura comunitaria, de la cultura democrática, de la cultura participativa o de la cultura local; todos estos autores agitan un modelo que rechaza el peso esterilizante de la jerarquía. Para ellos, la productividad de la empresa, al mismo tiempo que el bienestar de los trabajadores, pasa por el reconocimiento de las competencias y de la identidad de cada uno y por la puesta

en marcha de relaciones interpersonales mas abiertas.

LAS CRITICAS

Se le puede criticar a los autores de la perspectiva humanista radical que el limite entre la voluntad real de compartir y la manipulación es particularmente frágil y poco aprehensible. Como determinar hasta donde va la buena voluntad y donde comienza la manipulación es realmente difícil. El paternalismo familiar que sirve de modelo a muchos críticos, contiene en sí mismo, algunos elementos que sustentan estas críticas.

Los seguidores del humanismo radical defienden una armonía que sobrepasaría todas las diferencias tanto como profesionales como sociales a la cual ellos se aferran, para colocar en evidencia las estructuras profundas del medio organizacional. Eliminando las diferencias, los seguidores del humanismo radical suprimen las fuentes de cambio y se escriben de hecho en una perspectiva social determinista.

LOS LIMITES

Aktouf (1992), afirma que el movimiento de la Cultura organizacional, no elimina ni la alineación, ni la dominación social. El poder en la organización es el reflejo de las clases en la sociedad y del lugar que estas ocupan en la organización. La selección de intereses y de los valores dominantes, es ampliamente tributaria de aquellos

de las clases dominantes. La cultura se convierte así, en el elemento que vincula los valores que reproducen el sistema social de las relaciones de fuerza difundiendo los valores y la racionalidad de los potentes (Sainsaulieu, 1987). Hay entonces aquí, una transferencia directa de la cultura de la sociedad a la cultura de empresa que se refleja en el seno de la cultura organizacional a través de la estructura social de clases.

CONCLUSIÓN

Son varios los puntos a destacar de la perspectiva humanista radical. Veamos:

- En primer lugar encontramos que este enfoque realiza varias aclaraciones, aporta puntos de crítica y genera nuevos elementos de análisis. También, puntualiza varios aspectos planteados por la perspectiva de la corriente de la cultura corporativa.
 - Por sus análisis culturales, directamente inspirados en la perspectiva antropológica, los autores de la perspectiva humanista radical revelan las relaciones entre la cultura organizacional y los rasgos culturales de la sociedad, del individuo, de la organización y de las profesiones. Se evidencian entonces, las grandes dificultades que se presentarían al intentar
- transplantar una cultura organizacional a cualquier otra sociedad.
 - Por otro lado, esta perspectiva resalta las dualidades y los antagonismos que se presentan por las tensiones existentes entre las diferentes subculturas, particularmente a través del conflicto, que vienen a desvirtuar el carácter aglutinador de la cultura organizacional, tal como es presentada por la perspectiva de la cultura corporativa.
 - Remitiéndose a las dimensiones políticas y económicas de la cultura, las proposiciones del humanismo radical desenmascaran el carácter ideológico de la cultura organizacional de la corriente funcionalista. Lejos de ser neutra, esta sirve a los intereses de los dirigentes.
 - Por último el humanismo radical, propone una nueva perspectiva conceptual, una relación de recambio en relación con las teorías dominantes. La cultura que esta perspectiva enarbola, reposa sobre la reducción de los conflictos atacando sus causas y no simplemente negándolas y ocultándolas.

Finalmente, para redondear la idea central del humanismo radical, debemos recordar, como ya se mencionó, que la superestructura social emerge de la infraestructura y está determina-

da por ésta, como lo plantea la conocida tesis marxista (Marx, 1859). En este sentido, Aktouf (1990), explica que la cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica, donde la infraestructura sostiene e impregna la superestructura, o sea las ideas, las ideologías, los conocimientos, las creencias. Es decir que la cultura no puede ser impuesta por los dirigentes sino que esta emerge de la infraestructura, es decir, de la vida concreta de los propios miembros en el marco del funcionamiento cotidiano de la empresa. Una cultura organizacional no puede ser implementada rápidamente sin importar las condiciones que entre ellos se dan, ella debe estar de acuerdo con los valores y con las maneras de vivir características de la sociedad en la cual la empresa actúa, y debe reflejarse en su funcionamiento y en sus prácticas.

REFERENCIAS

- AKTOUF, Omar. «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», dans *Gestion*, vol 11, No 34, novembre 1986, pp 31-37.
- «Le symbolisme et la culture d'entreprise». Dans *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec, Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
 - *Le management entre tradition et renouvellement (1989)*, Boucherville, Gaëtan-Morin, Troisième édition, 1994.
- «Management and theories of organisations in the 1990s: toward a critical radical humanism ? » *Academy of Management Review*, 1992, vol 17, No 3, 407-431.
- AKTOUF, Omar et Michel CRETIEU. «Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisationnelle», dans *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1987, No 65-66, pp. 155-166.
- ALLAIRE, Y. et M. E. FIRSIROTU. «Theories of organizational cultures», *Organization studies*, 1984, No 5, pp.47-60.
- AMADO, Gilles. *Cohésion organisationnelle et illusion collective*. En *Revue Française de Gestion*, 69, 1988.
- BARNARD, Chester I. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968. (Twentieth Anniversary Edition)
- CHANLAT, Alain et DUFOUR, Maurice (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal Amérique et Les Éditions d'Organisation, 1985.
- CHANLAT, Alain et BEDARD, Renée. «La gestion, une affaire de parole», dans *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.
- CONDOMINAS, G., *L'espace social à propos de l'Asie du Sud-Est*. Paris, Flammarion, 1980.

- CROZIER, Michel. *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.
- DAVIS, S. *Managing corporate culture*, Cambridge, Mass, Turnaround, 1984.
- DEAL, T.E. y KENEDY, A.A. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*, Mass, Addison-Wesley, 1982.
- DEJOURS, C. *Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, 1980
- D'IRIBARNE, P. «Vers une gestion culturelle des entreprises», *Annales des mines, Gerer et Comprendre*, No 4, septembre 1986, pages 77-85.
- «Cultures nationales et gestion: ce qui est universel et ce qui ne l'est pas», *Revue française de gestion*, No 64, septembre-octobre, 1987, pages 6-9.
- DUMOND, L., *Homo hierarchicus: le système des castes et ses implications*. Paris, Gallimard, 1979.
- GALAMBAUD, B. *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1988.
- GARNEAU, B. «Anthropologie et management: la culture des organisations», *Anthropologie et sociétés*, 9(1), 1985, pages 150-156.
- GIRIN, Jacques. «Problèmes du langage dans les organisations». Dans *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec, Les presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1990, pages 37-78
- GODELIER, Maurice. *Sur le mode de production asiatique*. Paris, Editions sociales, C.E.R.M., 1969,
- *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, Vol. 1. Paris, Francois Maspero, 1973.
- JAEGER, Alfred. «The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation», *Journal of International Business Studies*, No 14 (2), 1983, pages 91-114.
- «La culture organisationnelle: un élément à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions». Dans, *Gestion*, septembre 1987.
- JAQUES, Elliott. *The changing culture of a factory*, New York, Dryden Press, 1952.
- LEMAITRE, N. «La culture d'entreprise: outil de gestion ?», *Direction et gestion des entreprises*, vol 20, No 12 novembre-décembre, 1984, pages 42-52.
- LOUIS, M.R. «Organizational as culture-bearing milieux», in Pondy et al, *Organizational symbolism*, Greenwich, CT, JAI Press, 1983.
- MALINOSKI, BRONISLAW. *A scientific theory of culture and other essays*, New York, Galaxy Books, 1944.
- MARX, Karl. *Contribution à la critique de l'économie politique* (1859), Paris, Editions Sociales, 1977.
- MORGAN, Gareth. *Images de l'organisation* (1986), Québec, PUL et Paris, Eska, 1989.

- NIZARD, Georges. «Identité et culture de l'entreprise». Dans *Harvard - L'expansion/Hiver*, 1983-84.
- OUCHI, William. *Théorie Z*, Paris, InterÉditions, 1982.
- PASCALE, Richard Tanner and ATHOS, Anthony G. *The Art of Japanese Management*, New York, Simon and Schuster, 1981 (*Le management est-il un art japonais ?*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984).
- PETERS, T. and AUSTIN, N. *A passion of excellence*, New York, Random House, 1985.
- PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert. *In search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982 (*Le Prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1983).
- RADCLIFFE-BROWN, A.R. *Structure and fonction in primitive society*, London, Oxford University Press, 1952.
- REITTER, R. et B. RAMANANTSOA. *Pouvoir et politique*, Paris, McGraw-Hill, 1985.
- ROCHER, G. *Introduction à la sociologie générale*, Paris, Seuil, 1968.
- SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- «La regulation culturelle des ensembles organisés», dans *L'année sociologique*, No 33, 1983, pp. 195-217.
- «Culture, entreprise et société», dans *L'individu dans l'organisation: les dimension oubliées*, Québec, Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration*, New York, Harper and Row, 1957.
- SMIRCICH, L. «Concepts of culture and organizational analysis», in *Administrative Science Quarterly*, vol 23, No 3, septembre 1983, pp. 339-358.
- SMUCKER, J. «La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique». En G.L. Symons (dir) *La culture des organisations*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, «Questions de culture» (14), 1988, pp. 39-68.
- SYMONS, G.L. «La culture des organisations» dans, «*Questions de culture*» (14), 1988. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture
- THEVENET, M. *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations, 1986.
- VALLÉE, LIONEL. «Représentations collectives et sociétés», dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Éditions Québec-Amérique, 1985.