

## **CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO (Cuarta parte)**

José Guadalupe Vargas Hernández\*

*Vargas-Hernández J.G. Culturocracia organizacional en México. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2005;29:32-48.*

### **RESUMEN**

Este trabajo concluye los resultados finales de tres investigaciones documentales previas publicadas en esta revista. El aporte principal se orienta a que el cambio cultural en las organizaciones mexicanas contribuirá a una mayor efectividad y eficacia de estas organizaciones, un ambiente estratégico de adaptación a los cambios que la globalización y la posmodernidad plantean como retos.

*Vargas-Hernández J.G. Organizational culturing in Mexico. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2005;29: 32-48.*

### **ABSTRACT**

This work concludes the final results of three published previous documentary investigations in this magazine. The main contribution to observe that the cultural change in Mexican organizations will contribute to get a higher effectiveness and efficiency in these organizations within a strategic environment of adaptation to the changes that globalization and postmodernity state as challenges.

**Palabras Claves:** Cultura organizacional. Cultura nacional. Culturocracia.

**Key words:** Organizational culture. National culture. Culturing.

**DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Posgrado e Investigación del Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara. ProL. Av. Colón S/N. Cd. Guzmán, Jalisco, México. C.P. 49000. Telefax: +52 341 25189, 24044. E-mail: [jvargas08@berkeley.edu](mailto:jvargas08@berkeley.edu).

**L**a cultura empresarial es entendida por Montesinos (1995) como «el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera...). Por lo tanto, la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional profesional y creando subculturas como por ejemplo, la médica, la legal, etc.

La cultura empresarial de una sociedad determinada, proporciona el esquema valorativo que establece el sentido de un sistema de relaciones entre las

características de las organizaciones llamadas empresas y la de sus principales actores, empresarios y administradores. La cultura empresarial, en este sentido, está implicada en lo que Checkland (1981) denomina «Weltanschauung», la cual es descrita como «la perspectiva o punto de vista, imagen o modelo del mundo, que da sentido a este sistema y a su proceso de transformación» (Sáez Vacas, 1996) En este sentido, es importante entender como las diferencias culturales de los grupos hegemónicos y clases dominantes de una nación, pueden ser las promotoras de su desarrollo, o bien constituirse en sus obstáculos que dificulten las transiciones a estadios más elevados. La cultura de la empresa (Newman y Alexander: 1990) es un conjunto de valores compartidos que se reflejan en el comportamiento y, en los mejores casos, estimula la búsqueda de una finalidad común.

\* M.B.A.; Ph. D. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Profesor del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán, Jalisco.

La política empresarial, así como la política industrial quedan así, determinadas al entorno cultural, sociopolítico y económico en los cuales se ponen en práctica. El comportamiento empresarial tiene su desarrollo dentro de un marco cultural en el cual se realizan las interacciones entre la cultura y la empresa. Un conocimiento de la cultura en la cual operan las empresas nos permite comprender los comportamientos empresariales. Fukuyama (1996) concluye que «La cultura inhibe el crecimiento de grandes compañías en algunas sociedades, lo permite en otras y estimula el surgimiento de nuevas formas de empresa económica...»

Al respecto de la política industrial, Zabludowsky (1996) concluye que «las oportunidades de éxito no dependen de una política industrial que a menudo se concibe en términos demasiado abstractos sin tomar en cuenta el entorno cultural, político e histórico específico en que se ponen en práctica» y analizando sobre las consecuencias que los factores culturales tienen sobre la planificación, concluye: «es necesario mantenernos alerta para que la pobreza del discurso economicista no sea reemplazado por un discurso de corte cultural poco sólido pero provocador y sumamente taquillero».

La preocupación del texto de Fukuyama (1996), según Zabludowsky (1996), en torno a la cultura empresarial en México, se puede citar el análisis de Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (1987) sobre una familia de la élite mexicana, quienes «recurren más al término de solidaridad que al de confianza y -a la manera de Coleman y otros sociólogos- consideran que ésta se manifiesta como un conjunto de obligaciones y expectativas que regulan las relaciones mutuas y que dan lugar a una ideología compartida, a un conjunto de rituales, y diferentes modalidades para el otorgamiento de apoyos emocionales y financieros».

Luego las autoras analizan el concepto de familia existente en sociedades «con familias de dos generaciones», como la estadounidense, a diferencia de lo que ocurre en un tipo de sociedad como la mexicana, en donde, «la «gran familia» involucra a padres, abuelos, tíos, y otros familiares que establecen estrechas relaciones de por vida, y constituye una de las bases más importantes de solidaridad económica, social y ritual.» Así también, sostienen las mismas investigadoras, «en las familias mexicanas la presencia de éstos no sólo se mantiene de forma intensa a lo largo de una vida sino que incluso se le agregan otros

miembros de una «familia» sin vínculos consanguíneos, como lo es la comadre o el compadre, etc.

También es criticado Fukuyama (1996) por manejar conceptos confusamente, como el de empresa familiar. Para Salo Gravinsky, consultor de empresas mexicano, de acuerdo con Zabludowski (1996), «una empresa es familiar en la medida en que una familia tiene el control de la misma -independientemente de su tamaño...las empresas familiares se enfrentan a problemas comunes: cuál es el familiar más capacitado para el cargo; quien debe ser el heredero; cómo se lleva a cabo la sucesión dentro de la empresa; qué papel deben jugar los parientes políticos, etcétera» Así, los grandes grupos empresariales son considerados empresas familiares, ya sea porque una familia tiene el control mayoritario de las acciones y por que sus miembros trabajan en la misma.

Para tratar de comprender el impacto que la cultura empresarial tiene en los aspectos del comportamiento humano en las organizaciones, podemos esquematizarlo en la figura 1.

Este enfoque cultural del comportamiento empresarial «descubre las pautas evidentes y estructuras entretejidas que sirven de directivas y límites a las acciones de la empresa y a menudo revelan los sutiles y subyacentes medios y objetivos del comportamiento. Semejante enfoque de la empresa señala que los hombres no proceden de la misma manera, ni por las mismas razones, ni con los mismos fines en todas las culturas...puede ser acertado suponer que los hombres de negocios, como todos los individuos, tratan de maximizar sus satisfacciones en función de las elecciones que hacen y las alternativas que perciben, pero la esencia del enfoque cultural es que las percepciones y satisfacciones de una cultura pueden diferir sustancialmente de las de otra.» (McGuire: 1974; Herskovits, 1952.)

El origen de esta cultura productiva en México según Hernández, García y Wilde (1995) se basa en elementos que integran una «cultura productiva de tipo excluyente» enfatizado por la generación de «modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa ; se les ha excluido también de la construcción de las decisiones, y se han subvalorado a veces sin analizar sus cualidades humanas y profesionales que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo».

**FIGURA 1**  
**IMPACTO QUE LA CULTURA EMPRESARIAL TIENE EN LOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**



Estos elementos que son el origen de la cultura productiva mexicana, de acuerdo con estos autores son los siguientes:

1. PERCEPCIÓN QUE LA EMPRESA GUARDA DE SI MISMA Y ANTE LOS OTROS.

- a. Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias de trabajador y sindicato.
- b. Se reconoce y delimita la función y espacio de actuación de los otros (trabajador-sindicato).
- c. División excluyente de sus áreas internas como planeación, supervisión y operación.
- d. Todo proceso de innovación o cambio sólo proviene de sí misma de sus áreas de ingeniería.
- e. El eje del entendimiento es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.
- f. Los aspectos de relación con trabajador y sindicato se canalizan a un área especializada sin importar el origen ni causa de la relación.
- g. Se desarrolló una relación directa entre: actitud negativa-castigo que mantiene latente en todo momento la rivalidad en el centro de trabajo.
- h. No existe ningún interés ni intención por hacer participar al trabajador en la mejora de la empresa.
- i. Se centraliza la toma de decisiones en la empresa, excluyendo a los trabajadores directos.
- j. Se genera un consenso basado en la aceptación y la coerción.

2. PERCEPCIÓN QUE EL TRABAJADOR GUARDA DE SI MISMO Y ANTE LOS OTROS.

- a. Se percibe como un ser abierto a la influencia limitada pero determinante de los otros.
- b. Su compromiso ante el trabajo se limita a ejecutar la orden recibida.
- c. Percibe que no se le contrata para pensar, sino sólo para obedecer, ejecutar y repetir, no para innovar.
- d. Proveer equipo de trabajo, material adecuado y la orden precisa es responsabilidad sólo de la empresa.
- e. El trabajo-deber consiste en aplicar la orden en función de la descripción de tareas del puesto de trabajo.
- f. El responsable de terminar bien el trabajo no sólo el trabajador, sino de manera esencial lo es también el supervisor.
- g. No interesa aportar trabajo, esfuerzo o conocimiento más allá del establecido en la contratación y por lo que será renumerado.
- h. Se afilia al sindicato buscando la tutela para equilibrar derechos y obligaciones ante la empresa, para regular un consenso en el que no participó.

3. PERCEPCIÓN QUE EL SINDICATO GUARDA DE SI MISMO Y ANTE LOS OTROS.

- a. Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a la influencia de la empresa.
- b. Su identidad comienza con un alejamiento de cualquier responsabilidad respecto a la concepción, planeación y supervisión de la producción.

- c. Percibe que la administración de la producción forma parte del dominio exclusivo de la empresa.
- d. Representa y negocia las condiciones de contratación (obedecer-ejecutar-remunerar) de todos sus afiliados.
- e. Puede equilibrar algunos ritmos de trabajo en función de la salud o de mejoras salariales.
- f. Busca disminuir la arbitrariedad que nace de las rígidas jerarquías al interior de la empresa.
- g. Buscará que el empresario no se aparte de las normas negociadas.
- h. No interesa al sindicato aportar más allá del compromiso fijo establecido con la empresa al momento de la contratación colectiva.

A estas percepciones agregaríamos las percepciones que los empresarios tienen del modelo de nación que desean para el futuro, según Montesinos (1995) quien comenta las metas que los empresarios desean y esperan alcanzar en los próximos diez años de un estudio elaborado por el organismo empresarial Coparmex (1993).

4. DESEOS DEL MODELO DE NACIÓN QUE LOS EMPRESARIOS ESPERAN ALCANZAR EN LOS PRÓXIMOS DIEZAÑOS.

1. Gobierno sin empresas, promotor y no rector de la economía.
2. Sindicalismo promotor de la actividad.
3. Plena competencia electoral; democracia participativa.
4. Sólida economía formal que minimice la economía subterránea.
5. Legislación fiscal simple y estable, cargas fiscal competitiva.
6. Aumento consistente y generalizado del poder adquisitivo.
7. Desarrollo pleno de una sólida cultura de excelencia empresarial.

En esta última meta a lograr antes del año 2003, podemos apreciar la importancia que para el empresariado mexicano tiene el desarrollo de una cultura propia. Así, los alcances de estas metas empresariales, según Montesinos (1995) pueden ser comprendidas mejor con los «posibles alcances de la incipiente cultura empresarial, con un enfoque, ahora, predominantemente laboral, organizacional».

Una línea de investigación surgida de los análisis del determinismo religioso y cultural como los principales factores del crecimiento y desarrollo económico de la sociedad capitalista de Max Weber, ha sido particularmente prolífica en investigaciones sobre las causas culturales determinantes de la pobreza, como por ejemplo Woolf (1989), y anteriormente, Harrington (1974), entre otros. Mención aparte de Lewis (1990) que realizara estudios de antropología social y cultural de la pobreza en México. Un trabajo reciente de Reyes Heróles (1991) concluye que la cultura es un factor determinante en el desarrollo de los pueblos argumentando que constituye, por lo tanto, «una guía en la conducta de millones de seres humanos, que con ella, modifican su entorno y su situación».

Así conceptualizada, la cultura sirve de fundamento para la

formación de «culturas de la acumulación» como el elemento que puede dar estabilidad a los procesos de crecimiento» ó de «culturas de pobreza» con efectos contrarios a dicho desarrollo. Este argumento fue ya ampliamente desarrollado por Weber, quien señala la importancia de la religión en la cultura empresarial. El análisis de Reyes Heróles (1995, 1991) deja en claro que no se debe caer en el pensamiento simplista de que «con crecimiento la pobreza desaparecerá. Ella es un mal endémico de nuestra cultura que debemos encarar.»

Desde los trabajos del economista Adam Smith (1937) se considera que el ser humano tiene en su naturaleza intrínsecamente la propensión a perseguir sus propios intereses, y por lo tanto esto es lo que lo motiva. Esta afirmación de la racionalidad del comportamiento humano es aceptada por la mayoría de los estudiosos de la cultura empresarial, quienes además concluyen que las decisiones son determinada por un contexto cultural. McGuire (1974) sostiene que «En diversas culturas, los hombres pueden proceder de manera de fomentar sus propios intereses y elegir entre alternativas de acuerdo con ese objetivo, pero qué alternativa eligen y por qué la eligen es a menudo determinado culturalmente. Así, sostener que los hombres se comportan de un modo racional no quiere decir mucho, a menos que se conozcan los determinantes y restricciones culturales -los preceptos y las pautas culturales- que influyen en el comportamiento.»

El sistema de valores y creencias de una cultura empresarial en una sociedad determinada, puede retrazar o acelerar su desarrollo, como la demuestran los trabajos de Max Weber en su ya clásico estudio «El espíritu del capitalismo y la ética protestante», Joseph Schumpeter en su «Teoría económica del desarrollo» y el sociólogo Talcott Parsons quien realiza un análisis comparativo de la cultura empresarial existente en Estados Unidos y Latinoamérica, tomando en cuenta un juego de variables pares polarizadas que favorecen o entorpecen el desarrollo (figura 2).

Sobre la cultura empresarial de Latinoamérica, Lipset y Solari (1965) analizan varios estudios realizados con anterioridad, pero las conclusiones que obtienen dejan mucho que pensar. Es muy difícil realizar objetivamente estos estudios comparativos de culturas empresariales de sociedades diferentes. Todavía se carece de una metodología propia.

Para entender la cultura empresarial, la lectura de la «Ideología de la burguesía industrial en sociedades dependientes» de

Fernando Enrique Cardoso (1971) nos ayudará. Este autor señala que se trata de un problema de relaciones entre la ideología y la estructura, entre las instituciones y sus orientaciones, de entender la ideología y las expectativas personales como parte integrante de las estructuras y como principio inspirador de la misma. «...en la historia se advierten voluntades particulares guiadas por valores y motivadas por estímulos.» Para Cardoso (1971), la ideología es el indicador de los valores. Su enfoque es funcionalista.

Otro enfoque sobre la cultura empresarial, divergente del anterior es el de Trueba (1976), quien toma en consideración «la ideología y la intencionalidad como elementos exógenos al sistema funcional, en donde los valores de orientación son factores causales de dicho sistema; lo conforman y lo orientan y, sin embargo, también reciben la influencia del mismo.» Por lo tanto, la cultura empresarial es el resultado de un proceso histórico que proporciona al empresario «un bagaje cultural y tecnológico, a partir del cual entenderán la sociedad en la que le ha tocado vivir y tratará de influir en ella a través de la acción de sus empresas...»

Existen varios modelos teóricos para explicar el comportamiento gerencial determinado por una cultura:

**a. Modelo deliberativo**

Basado en el principio de que la cultura empresarial es resultado del medio ambiente que proporciona información incompleta y con un alto nivel de incertidumbre de las diferentes variables, lo que impide racionalizar y maximizar sus actividades conforme a la teoría económica clásica. Margolis (1958) es uno de los investigadores que sostienen esta teoría.

**b. Modelos biológicos: las teorías de la homeostasis y viabilidad**

La teoría homeostática se inicia con Cannon (1939) y Boulding (1971) quienes compararon la estabilidad que mantienen los organismos vivos con la estabilidad de las organizaciones políticas, sociales e industriales debido a condiciones de equilibrio homeostático, como resultado de las fuerzas internas y externas que se interrelacionan. Basados en este principio, Knauth(1956) sostiene que el equilibrio de esas variables determina las posiciones de las empresas y Chamberlain (1955) propone una teoría general de proceso económico con fundamento en la negociación.

**FIGURA 2**  
**JUEGO DE VARIABLES PARES POLARIZADAS QUE FAVORECEN O ENTORPECEN EL DESARROLLO**

FAVORECEN EL DESARROLLO		ENTORPECEN EL DESARROLLO	
<b>Eficiencia</b>	-----	<b>Adscripción</b>	
<b>Universalismo</b>	-----	<b>Particularismo</b>	
<b>Especificidad</b>	-----	<b>Generalidad</b>	

Adaptado de Trueba D. José. (1976) Sociología de la Empresa. Imes, México. 1976.



La teoría del análisis de viabilidad queda comprendida dentro de las corrientes evolucionista derivadas de los estudios de Darwin, y surge para explicar la sobrevivencia de las empresas, ya sea por adaptación o por adopción a un medio ambiente con un alto nivel de incertidumbre según Alchian (1950) y Enke (1951).

Todos estos modelos de cultura empresarial presentan muchas dificultades y han sido duramente criticados, ya que ninguna da explicaciones de cómo establecer el estado «ideal» o porque ignoran los aspectos del comportamiento humano.

Finalmente, al considerar los avances para entender el comportamiento de los empresarios y administradores, debido a las dificultades que presentan las investigaciones hasta ahora, se plantea una paradoja: por un lado existen claras evidencias de las variaciones en los valores, las actitudes y el comportamiento de los administradores en las diferentes culturas, pero por otro lado, existe una urgencia por encontrar marcos teóricos comunes que tengan aplicaciones a niveles estructurales en las organizaciones (Goffe y Jones:1995). Los modelos sociotécnicos y el groupware, son entre otros muchos enfoques, constituyen marcos teóricos de modelos constructivos que facilitan la implantación de procesos tecnológicos y contribuyen a modificar los paradigmas culturales empresariales, alcanzando un «estado biológico nuevo en el que la tecnología revela y entrega todo su potencial amplificador, se integra en la cultura y en los procesos de la empresa» según Sáez Vacas (1996).

Hernández, García y Wilde (1995) por ejemplo, dan cuenta de diferentes resistencias al surgimiento de una nueva cultura empresarial que reconozca la dinamicidad de «las influencias de los nuevos elementos que se van incorporando al sistema de la producción o debido a la salida de algunos elementos o a los cambios que genera en esas relaciones las reglas o símbolos de actuación», de entre las cuales pueden surgir la nueva cultura empresarial.

Para la formación de una verdadera cultura empresarial en México, a la que Béjar (1979) denomina «cultura nacional industrial», a partir de una cultura que es predominantemente indígena con tendencias conservadoras muy arraigadas, se requieren resolver problemas complejos de lo que el autor enfatiza como parte de la sociedad industrial: «La sólida red de relaciones personalistas, el entrecruzamiento de los intereses privados con los intereses públicos y la perdurabilidad de las pautas de conducta hispánica han fortalecido las barreras estructurales que impiden la modernización, la racionalización y la integración de grupos no asimilados a la vida nacional.» Por otra parte, Montesinos (1995) que los empresarios mexicanos constituyen una «clase social acostumbrada, aunque lo niegue, al paternalismo, la corrupción, los negocios de saliva, donde queda garantizada la pronta obtención de jugosas ganancias, así como a despreciar a la clase trabajadora».

Lo que ahora se denomina como «la nueva cultura empresarial» (Montesinos, 1995) surgió de una confrontación

entre los empresarios y el gobierno de Echeverría (1970-76), con un carácter ideológico-político radical que culmina con la alianza de la tecnocracia y los empresarios para la defensa de sus propios intereses de clase dominante. Se crean para este fin nuevas organizaciones, como el Consejo Coordinador Empresarial en 1975 y otras organizaciones de la sociedad civil con trabajo y movilización política para protestar por la nacionalización de la banca en 1982, y con trabajo ideológico que pregona una nueva cultura empresarial.

La formación de una cultura empresarial del Estado con la integración de grandes empresas administradas y dirigidas por el Estado, como sucedió en las décadas pasadas en México, demostró rápidamente signos de agotamiento debido a factores que permitieron la corrupción y la ineficiencia. En esta línea de investigación, Fukuyama (1996), argumenta que las empresas «dirigidas por el Estado son casi siempre menos eficientes que sus equivalentes privadas: las administraciones sufren la constante tentación de basar sus decisiones con criterios políticos más que de mercado, y la inversión estatal estratégica puede estar mal dirigida debido a simple error de cálculo. En algunas culturas, las compañías dirigidas por el Estado pueden estar menos administradas que en otras, y existen mecanismos para protegerlas de presiones políticas. Pero aunque las paraestatales de Singapur y Taiwán puedan haber sido mejor dirigidas que las de Brasil o México, aún así han tenido tendencia a ser menos eficientes y dinámicas que sus equivalentes en el sector privado.»

Pero también la cultura empresarial mexicana está en crisis. Sus valores, principios, conocimientos de procesos productivos, etc. también están en crisis. Acostumbrados a la ganancia fácil sin el menor riesgo, protegidos por las políticas públicas empresariales de un modelo económico que les apoyaba otorgándoles muchos beneficios y ventajas: subsidios, mercados cautivos, protecciones arancelarias, etc. Según Montesinos (1995), es un mito empresarial la «idea del empresario schumpeteriano que otorga prestigio a este sector social al caracterizarlo como un inversionista de riesgo» y por lo tanto, difícilmente podemos esperar una propuesta seria del sector empresarial «que realmente aspire a superar la profunda crisis por la que atraviesa la sociedad mexicana». Pero la respuesta es entonces «identificar tanto los rasgos de la cultura empresarial como sus posibles efectos en la requerida construcción de una nueva cultura de la empresa. Su cultura manifiesta, entonces, nos permitirá deducir lo que de ellos podemos obtener en el presente, y por tanto, lo que tendremos que cambiar en el futuro».

La inmersión de México en la globalización «nos ha hecho más conscientes del profundo retraso histórico que impide nuestra incorporación al proceso de globalización como un socio de calidad. Y sin duda, la causa responde al miserable capital cultural que nuestra clase empresarial tiene al finalizar el siglo XX», concluye Montesinos (1995) en su investigación sobre la cultura empresarial mexicana. Así pues, la misma cultura empresarial mexicana es una paradoja: «en el caso mexicano, el proceso de redefinición del orden internacional, nos ha hecho conscientes de la pobre calidad de nuestra

clase empresarial, pues provista de una percepción oligárquica que ya no responde a las circunstancias actuales, no tiene la capacidad, cuando menos, de impulsar una nueva cultura laboral que promueva relaciones sociales en el ámbito económico, dignificando el papel de los otros, y que por tanto, garanticen la participación comprometida de las masas trabajadoras.»

Por lo tanto, permanece el cuestionamiento ¿Cómo puede servir de ejemplo para modelar una cultura empresarial que impulse una nueva cultura laboral? En las condiciones actuales, este es un dilema por resolver.

La nueva cultura empresarial que emerja debe reconocer los cambios y las transformaciones en la identidad de los agentes de la producción y en «la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones», en el reconocimiento de «los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento que el trabajador ingresa en el trabajo» y en la «construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por la coerción» tal y como lo señalan Hernández, García y Wilde (1995), quienes proponen una nueva percepción de la empresa hacia los trabajadores y el sindicato y viceversa, basada en los siguientes puntos:

- 1) Los trabajadores no sólo ejecutan ordenes, ahora se intenta involucrarlos en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto (mantenimiento, planeación), adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas disminuyendo el rol de la supervisión.
- 2) Se modifica el nivel, amplitud e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo diluyendo dicho control hacia el grueso de los trabajadores, los cuales lo asumen colectivamente, en equipos de trabajo, círculos de calidad u otras formas de organización.
- 3) Se reduce la especialización y rigidez del «experto» en relaciones laborales, atendándose algunos problemas en el lugar y por los protagonistas que lo originan, descentralizando así funciones de regulación de controversia en el centro de producción.
- 4) Surge de manera clara y en desarrollo el interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta.
- 5) La empresa intenta reducir la participación de los aspectos que son regulados por la organización sindical debido a que esta desconoce las nuevas características del proceso productivo.
- 6) Se crean formas o modelos y sistemas participativos controlados por la empresa para regular los requerimientos de los trabajadores, buscando anular la validez o razón de ser de las organizaciones sindicales.

7) Se intenta (aunque con poco éxito) crear un nuevo acervo de valores que sean compartidos por los trabajadores directos, como el compromiso con cierto tipo de identidad de la empresa.

### CULTURA OCUPACIONAL

La cultura ocupacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por aquellos que tienen una ocupación distinta (Gray:1995). La cultura ocupacional es la cultura de las funciones particulares cuyas orientaciones profesionales y éticas son compartidas por personas que tienen las mismas actividades y tareas. Por ejemplo, la clase obrera en México tiene sus propias manifestaciones culturales, muy distintas a las manifestaciones culturales de los campesinos, a pesar de que ambas culturas están expuestas a las presiones de la cultura de las clases media y alta que parecen ser culturas «dominantes».

La cultura ocupacional determina muchas situaciones y comportamientos personales de los individuos, como su posición social, sus intereses, sus estilos de vida, su nivel de capacitación y adiestramiento, etc.

Algunos autores también denominan a la cultura ocupacional como la cultura propia de un trabajo. Turcotte (1986) por ejemplo, nos dice que la cultura propia de un trabajo está constituida por «el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y frente a la empresa, y depende de la naturaleza de la formación de los miembros del grupo, de sus distintos hábitos de su trabajo y de su vida en común». El mismo autor cita a Walton para quien el concepto de cultura propia del trabajo toma forma como resultado de un gran número de variables como las técnicas de diseño y organización del trabajo, las que a su vez afectan la productividad de la organización y la calidad de vida en el trabajo.

La misma cultura organizacional determina los niveles de competencia de la cultura propia de los trabajos, la cual constituye una de las variables que determinan «la aceptación de las modificaciones de una tarea, la satisfacción de los individuos en el trabajo y la eficacia de la empresa» favoreciendo su creatividad.

La naturaleza de la organización, agrega Torcotte (1986), así como los factores individuales (personalidad y experiencia del individuo, etc.), y socioculturales contribuyen a moderar la relación que existe entre las variables independientes y las consecuencias de una disposición organizacional dada, como por ejemplo el grado de complejidad y programación de las tareas. El caso de la industria textil, en donde la tarea es poco compleja y fácilmente programable, puede ser un ejemplo para estudiar la cultura propia de un trabajo u ocupación.

Uno de las más recientes investigaciones sobre cultura ocupacional realizada por Ravelo Blancas (1995) en obreras del vestido, nos describe los «rasgos socioculturales» que conforman su «historia ocupacional», y nos muestra cómo

«la idea cultural que predomina sobre el «coser» manifiesta rasgos de una supuesta «especialización» del trabajo femenino, centrado en una actividad cultural que las mujeres «deben saber hacer». Una de las conclusiones de la investigadora, por ejemplo, sostiene que la ocupación de las mujeres en la industria del vestido adquiere «particularidades culturales en las representaciones sociales de esta ocupación, principalmente expresadas en las formas culturales del comportamiento ocupacional descrito, en los modos de vida y trabajo donde las contradicciones de la supuesta «mística» del trabajo femenino (de servir a otros), ha puesto en evidencia las principales contradicciones que representan para las mujeres obreras los deberes de madre y esposa y la necesidad de trabajar».

Las investigaciones de la subcultura ocupacional femenina polemizan precisamente este rasgo en términos político e ideológicos, pero más que como una «subcultura» como una «cultura subalterna». Pero para Ravelo Blancas (1995) que destaca en sus investigaciones ocupacionales de las mujeres, los rasgos de clase y género que considera importantes para la comprensión del concepto de cultura femenina, el cual « se ha ampliado, pues se incorporaron una serie de elementos, como las relaciones personales, las redes familiares o de amistad establecidas entre mujeres y hombres; los vínculos afectivos y las bases materiales y simbólicas de la sociedad.»

De acuerdo con lo anterior, en la ocupación de la industria del vestido una actividad que ocupa mujeres y en la que «confluyen relaciones de producción «tradicionales» y «modernas», elementos de la cultura ocupacional que hacen conveniente «estudiar las elaboraciones culturales de los mundos de vida (objetivos y subjetivos), de los estilos de vida (materiales y simbólicos) de sociedades diferenciadas no sólo por su clase social sino por su género, etnia, lengua, religión, etcétera,...» aspectos que conducen en esta investigación, a reflejar «lo que tradicionalmente ha sido esta ocupación: un trabajo sin calificación, de carácter flexible, que puede realizarse sin menoscabo de las repercusiones que trae en las relaciones familiares y en la salud.»

Dentro del rubro de cultura ocupacional, podemos comprender a la subcultura obrera, la cual en términos más amplios también se le denomina culturas laborales. Por cultura laboral, Díaz (1995) se refiere «a las representaciones que definan, valoran y orientan la acción de los sujetos, su trabajo, y el de los demás, así como los sucesos cotidianos dentro de la fábrica.» Otros autores prefieren usar el término de cultura obrera, la cual, según Quiróz Trejo (1995), es entendida como « una cultura de clase o como un conjunto de respuestas de la clase obrera que implican sistemas de valores que apuntan implícitamente o explícitamente hacia una visión del mundo distinta y alternativa a las otras clases sociales».

La cultura obrera, señala De la O (1995), debe ser entendida como «una visión del mundo definida por los intereses de clase». La cultura de los obreros es conceptualizada por Sario (1995) como «la cultura y las prácticas políticas de los obreros». Otras proposiciones sobre la noción de cultura

obrero estudiadas por Sario (1995) y citadas por Guadarrama Olivera (1995), son: la identificación de la cultura obrera como producto de la cultura de masas, como cultura urbana y urbano-popular y como cultura de clase, hasta llegar a determinar el concepto de «culturas del trabajo».

El tema de la cultura obrera ha motivado un gran número de polémicas por los diferentes planteamientos que implica su conceptualización. Por ejemplo, Ravelo Blancas (1995) ha señalado al menos cuatro posiciones diferentes:

- 1) Los que proponen el uso del término de «cultura de los obreros» que reafirma las prácticas políticas de los obreros, por el de «cultura obrera».
- 2) La cultura obrera como producto de una cultura de las masas que ha crecido con el desarrollo industrial.
- 3) La asimilación de los conceptos de cultura obrera con los conceptos de cultura urbana-popular.
- 4) La identificación de la cultura obrera como una cultura de clase que involucra sistemas de creencias y valores. En este sentido, la cultura obrera «expresa la construcción histórica de una identidad de clase». (Ravelo Blancas, 1995; Sario, 1993).

Una perspectiva sobre el trabajo es que éste constituye una instancia sociocultural de progreso individual y por lo tanto, se verá reflejado también en el progreso de la comunidad, la sociedad y la nación, el cual se logra a través y no a pesar del trabajo. Todavía más: el trabajo mismo constituye una condición inherente al hombre, como circunstancia que se mezcla en la inquietud humana para planear no solamente la subsistencia humana sino también la generación de riqueza, y como parte del proceso de autoafirmación de la personalidad y la autorrealización.

Las dimensiones que sirven de base para la construcción de representaciones o modelos cognitivos que orientan el comportamiento de las personas, siguiendo a Díaz (1996), son:

- 1) Las experiencias vividas por los sujetos dentro del campo de la producción, su «saber-hacer», su experiencia laboral, el tiempo que tienen trabajando en la organización, su participación sindical, etc.
- 2) Las matrices culturales, entendidas como «el acopio y mezcla de factores materiales (como el capital económico, con factores subjetivos y simbólicos como es el hábitus) y las condiciones objetivas, las cuales se conforman por el lugar que ocupa el trabajador en la producción, sus condiciones de existencia, su porvenir colectivo, así como su posición en la sociedad en general. Otros factores que constituyen la matriz cultural son las estructuras existentes, es decir, el conjunto de reglamentaciones y formas establecidas alrededor del campo de la producción.».

- 3) Las ideologías definidas como «el conjunto de discursos que circulan en el campo, considerando tanto los planteados como legítimos o ilegítimos, sea por la patronal o los trabajadores».



Así, interpretando a Quiróz Trejo, la cultura laboral se relaciona con la organización y las relaciones del trabajo y el capital: «una cultura que tiene que ver con las jerarquías y los diferentes colores de los uniformes; con los comedores y las comidas diferenciadas; con los lockers, con los baños, con las formas de comunicación a través del lenguaje oral, las señas o los ruidos con las herramientas de trabajo y con otras actividades que generan costumbres y relaciones sociales dentro del proceso laboral.» Sin embargo, Sariego (1995), concluye que el término «culturas del trabajo» permite tener, según Guadarrama Olivera (1995) «un acercamiento más adecuado a la cultura de los obreros, diferenciada por los procesos de trabajo», descripción que permite incorporar «el elemento material determinante de la identidad obrera», que implica «la adaptación de los individuos a las condiciones técnicas y sociales del trabajo y los efectos de este proceso en el contorno sindical y político inmediato, así como en su vida social extrafabril», e incluye «el locus de las relaciones socio-técnicas necesario para «objetivizar» los procesos de significación de las relaciones laborales...».

En el desarrollo teórico de la cultura obrera, han tenido una gran influencia los trabajos de Marx, de los antropólogos estructuralistas, quienes sustituyeron el término cultura por el de ideología, pero sobre todo, más recientemente la obra de Gramsci quien enfatiza la influencia de los factores culturales en las regulaciones sociales entre los sistemas de organización de la producción, como el taylorismo por ejemplo, y los sistemas dominantes de la producción, como el fordismo, que México vivió bajo el sistema de sustitución de importaciones desde los años treinta hasta los finales de los setenta.

La influencia del pensamiento marxista es evidente en el Coloquio sobre cultura obrera, efectuado en 1984 y en la exposición «Obreros somos...expresiones de la cultura mexicana» del Museo Nacional de Culturas Populares, efectuado también el mismo año, se muestran una preocupación de los investigadores de ciencias sociales, por la formación de una cultura de los obreros. Los trabajos empíricos de Novelo (1986) sobre los fenómenos de la cultura obrera, orientan su estudio en otra dirección: «en el terreno de los procesos sociales concretos donde tiene lugar, donde se desarrolla, donde se crea y recrea una clase social...» Sariego (1993) continuó esta línea de investigación empírica sobre la cultura laboral en la industria maquiladora.

Guadarrama Olivera (1995), puntualiza que el cambio de la perspectiva marxista a la empiricista, «tendría en el futuro consecuencias para el análisis de los fenómenos culturales que buscaban comprender la interacción entre la producción material de la vida social y el conjunto de las relaciones sociales. El fenómeno cultural, se localizaba, precisamente, como un proceso articulador, representado en las acciones, las prácticas sociales, los usos, los hábitos y los modos de pensamiento en sociedad», y al hacer el recuento, la investigadora afirma que «el solo reconocimiento de este plano de intermediación entre las condiciones productivas y el conjunto social, en el que se desarrollaban las formas de vida de los trabajadores, es decir, su cultura, constituyó de por sí

un avance en este campo de los fenómenos laborales»

El estudio de las culturas del trabajo, han tenido otro cambio metodológico más recientemente, en diciembre de 1993, como puede deducirse de las conclusiones del Coloquio Cultura Obrera. Perspectivas y Análisis, donde se reconocen los fenómenos culturales del trabajo en una nueva realidad social determinada por organizaciones inmersas en sistemas de producción, distribución y consumo en mercados globales, del tránsito del fordismo a la flexibilización industrial, etc. El análisis cultural distingue, según Guadarrama Olivera (1995), aquellos factores que son situacionales o estructurales y los procesos de formación de las identidades obreras.

Esta identidad obrera es en parte el resultado de entender en los términos de Montesinos (1995), a la cultura laboral como «el conjunto de valores, orientaciones, actitudes, expectativas, normas, conductas y prácticas laborales» y que también, «la subordinación, la confianza, la participación, la apatía y la resistencia ...» las cuales se manifiestan en un «espacio de reproducción de las relaciones de intercambio económico capital-trabajo», lo que nos permite interpretar que dichas manifestaciones de la cultura laboral «obedece a las tradiciones, hábitos y costumbres laborales de cada una de las partes: empresario-trabajador».

Mientras que los empresarios desean que sean los sindicatos los que promuevan esta nueva cultura laboral que redunde en una mayor productividad y calidad, los trabajadores esperan que los empresarios establezcan los mecanismos y sistemas de incentivos que la propicien. Montesinos (1995) sostiene que «cifrar la construcción de una nueva cultura laboral en los mitos empresariales,» no nos conducirá a avanzar en nuestro desarrollo que supere la crisis mexicana, pero esta cultura laboral tendrá éxito «cuando los trabajadores acepten el concepto de flexibilidad, en su sentido más amplio, como el principal fundamento para elevar la productividad y enfrentar a la crisis económica.» Por lo tanto, concluye: «plantear el cambio cultural de uno de estos actores sociales significa tanto el rompimiento con el pasado como la creación de un tiempo nuevo, caracterizado por nuevas formas de expresión cultural en el espacio laboral, el espacio en que se reproduce la relación capital- trabajo». Hace falta un instrumento regulador de los intereses para la creación de esta nueva cultura laboral.

Esta nueva cultura laboral que está emergiendo en México, intenta reconquistar la soberanía económica y financiera, mediante la reducción de costos de producción y mejoras de calidad, que tomen en cuenta las ventajas y desventajas nacionales que permitan la competitividad en los mercados internacionales. Esta modernización de las relaciones laborales implica la eliminación de muchos factores culturales y legales que impiden la incorporación de principios de calidad y productividad en la nueva cultura laboral.

Sin embargo, la apertura comercial de México ha traído consecuencias funestas para la formación de capital y para la productividad de una disminuida economía formal que no crea los suficientes empleos que requiere la población



económicamente activa y por ende, la clase trabajadora. Wannöfel (1995) sostiene que se necesita de una nueva cultura laboral con base en un pacto social como marco de una nueva relación laboral «que promueva la reorganización de la producción para combinar suficiente flexibilidad de la empresa frente al movimiento volátil del dinero y competitividad internacional y que en su conjunto ya no es congruente con las estructuras sociales del sistema de producción anterior» es decir del fordismo.

El estudio de Martínez Vázquez (1995) nos muestra con detenimiento un análisis sobre las propuestas de cultura laboral de los tres modelos de organización del trabajo, a partir de los cuales identifica los principales elementos de la cultura ejecutiva y la cultura laboral en dos principales instituciones bancarias mexicanas: Bancomer y Banamex. Los tres modelos de organización del trabajo son:

### 1) Modelo norteamericano: Taylorismo-fordismo y la versión actual del postfordismo

Su objetivo es elevar la productividad a partir de una explotación racional de los recursos humanos y se caracteriza por la rigidez en el uso de la fuerza de trabajo en los procesos de producción mediante la aplicación de políticas y estrategias que definen las funciones específicas para cada puesto a partir del uso de la técnica de tiempos y movimientos, separando aquéllas que son de planeación, supervisión y ejecución. Para Dombois y Pries (1993) citado por Martínez Vázquez (1995), en este modelo «predominan los estímulos económicos, la supervisión autoritaria y el control directo del trabajo y el rendimiento».

Este modelo se ha renovado en la versión actual como postfordismo, el cual según la investigadora basándose en los trabajos de Pioré, plantea la exigencia de implementar una nueva cultura laboral basado en «el enriquecimiento del trabajo (polivalencia), una mayor autonomía del trabajador en el proceso de trabajo, una mayor iniciativa, preferencia de utilizar tecnologías blandas con respecto a tecnologías duras, consenso en el proceso de trabajo, una nueva cultura laboral de compromiso con la productividad y calidad».

### 2) El modelo alemán: profesional y de economía social de mercado

El gobierno impulsa proyectos y programas a través de una planificación organizacional tendientes a elevar la productividad y calidad de los «actores», mediante el desarrollo de los recursos humanos que incrementan sus calificaciones profesionales, asignan las funciones por paquetes en forma polivalente, con responsabilidad y autoridad delegada que armonizan sus intereses con los de la organización, tal como Coriat (1982) citado por Martínez Vázquez, sugiere: «la competitividad calidad se funda centralmente en la calificación del trabajo, la inversión organizacional y la valorización sistemática de los recursos humanos».

### 3) El modelo japonés o toyotismo

Se fundamenta en la «confianza y en el sentimiento de comunidad y pertenencia» que compromete a los actores de la relación trabajo-capital para el trabajo colectivo bajo la

filosofía empresarial de calidad total, facilitada por un liderazgo participativo y una estructura organizacional que facilita la flexibilidad numérica, funcional y salarial, (De la Garza, 1992), dando así origen a una «cultura laboral sustentada en la calidad y la productividad en la que existe un profundo compromiso por parte de los trabajadores y empresarios».

Usando el marco teórico de los tres modelos de organización de la producción arriba mencionados, Martínez Vázquez (1995) concluye que la racionalidad administrativa del modelo del taylorismo-fordismo imperante en las organizaciones mexicanas está limitando el desarrollo de una cultura empresarial y de una cultura laboral que responda a un proceso de modernización que solucione los grandes rezagos económicos, políticos y sociales.

El estudio del caso de implementación de cambios en las culturas ejecutiva y laboral en los dos grandes bancos mexicanos, Bancomer y Banamex, en donde a raíz de la privatización se impulsan cambios en los «sistemas participativos en la toma de decisiones, la formación de equipos de trabajo, el involucramiento de los objetivos de la empresa, la promoción de una cultura de calidad y de atención al cliente, la optimización de los recursos materiales, financieros y técnicos, el conocimiento integral de las funciones (polivalencia de los trabajadores), participación activa en propuestas de innovación tanto de organización del trabajo como de producción y/o servicios, así como la superación personal de los trabajadores, ...». Sin embargo, el discurso de las medidas implementadas no corresponde a la realidad de los cambios, las que según la investigadora de este caso, «se asemejan al modelo profesional y toyota, pero se mantiene la separación entre concepción y ejecución del trabajo, como en el modelo taylorista, al no promover la participación de los distintos empleados y ejecutivos en el proceso de reformulación de reformulación de funciones».

La nueva cultura laboral que urge impulsar en México, debe fundamentarse en los mismos espacios de demanda y oferta, en el intercambio de valores que permitan la sustentación de un pacto laboral, como garantía de un justo reconocimiento del ejercicio de las potencialidades humanas en compromisos contraídos entre las partes involucradas: por un lado, los trabajadores quienes deben aportar sus mejores esfuerzos, creatividad, innovación, etc., y por el otro lado, los empresarios, quienes deben retribuir los beneficios que reciben, apoyar el desarrollo humano en sus organizaciones, otorgar libertad a los trabajadores para su organización y elección libre de sus representantes, etc., de tal forma que se constituya un modelo de relaciones laborales que tome en cuenta las características culturales específicas de las organizaciones y considere las características pluriculturales del trabajo.

Entre algunos de los planteamientos que esta nueva cultura laboral hace, incluye la promoción entre empresas, sindicatos y organizaciones empresariales de aquellos sistemas que resulten eficientes para el diagnóstico y la medición de la productividad a fin de que se puedan establecer procesos sistemáticos de mejora organizacional.

Esta naturaleza pluricultural del trabajo no tiene una coherencia interna, de acuerdo con Araujo (1993) citado por De la O, (1995), quienes sostienen además que «las experiencias de producción son comunicadas por diferentes discursos y prácticas culturales, las que tienen lugar y se articulan en otras instituciones y fuerzas sociales externas a la producción, como la familia, el barrio, etcétera.» Las manifestaciones de la cultura del trabajo en las organizaciones de producción, tienen que formularse mediante el estudio de «los rasgos particulares de un fenómeno construido heurísticamente e históricamente», los cuales reflejan las manifestaciones de los fenómenos de reproducción social y cultural. Varios ámbitos de estudio de la cultura del trabajo reconoce De la O (1995), entre las que podemos señalar:

- a.- Los trabajos que intentan establecer una relación entre las relaciones industriales, los sistemas de organización del trabajo y «los espacios cotidianos y culturales de los trabajadores»
- b.- Las condiciones de producción y organización del trabajo industrial, generan formas y significados culturales específicos sobre el trabajo.
- c.- Los estudios de «la reproducción social en el que se parte del reconocimiento de las prácticas culturales obreras de manera ampliada, en donde las experiencias en la producción pueden ser difundidas a través de diferentes discursos, prácticas e instituciones, pero al mismo tiempo, se encuentran articuladas con otras fuerzas sociales externas a la fábrica; como la familia, el barrio, la escuela, el Estado, etcétera.»

La participación obrera es una dimensión más de la complejidad cultural del trabajo, asociada a modelos cognitivos, éticos y motivacionales que definen y orientan su trabajo, subraya De la O (1995) en un estudio de caso sobre las maquiladoras. La investigadora reconoce como «una manifestación importante de la cultura del trabajo en la frontera norte del país» es la creación de formas híbridas «constituidas por los viejos modelos del management y las nuevas tecnologías administrativas».

El proyecto de Estado-nación impulsado por la alianza tecnocracia-élites empresariales ha rebasado el contexto económico, político y social para circunscribirse, nos dice Montesinos (1995) «al ámbito general de la cultura, y en particular de una cultura laboral competitiva que hoy requieren los empresarios». Al respecto, uno de los protagonistas de la nueva cultura laboral, el líder empresarial Carlos Abascal (1996) puntualiza que para la reforma estructural de nuestra economía, hay que tomar varias decisiones, entre otras, la implementación de una cultura laboral, la cual conceptualiza en los siguientes términos: «Falta la nueva cultura laboral, la cual debe respetar y promover los legítimos derechos de los trabajadores y hacer que por la vía del diálogo entre éstos y los empresarios se pueda crear un adelantado marco de relación entre los factores de la producción, para hacer de esta manera de las empresas, verdaderas comunidades humanas para la generación de riqueza a través de la producción de bienes y servicios».

## CULTURA ORGANIZACIONAL O CORPORATIVA

Comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización. Así, por la homogeneidad de dichos códigos de conducta, se forman:

### 1. Macro culturas inter organizacionales.

Con creencias idiosincrásicamente relacionadas con conjuntos de organizaciones y que son compartidas por los miembros de diversas organizaciones.

Las macro culturas inter organizacionales impactan e influyen todas las aspectos de que inciden en la competencia y la cooperación entre las organizaciones. Los sistemas de valores y creencias compartidos por los miembros de diferentes organizaciones que forman una macro cultura, facilitan las relaciones de cooperación y coordinación inter organizacional, contribuyen a la reducción de contradicciones, conflictos y rivalidades. Por ejemplo, Fombrun (1986) argumenta que los procesos de negociación inter organizacionales se facilitan cuando se comparten culturas organizacionales con sistemas de valores y creencias que son comunes, los cuales facilitan los procesos de ajuste y acomodación de las transacciones, reducen sus costos e incrementan la confianza entre las partes en negociación que identifican retos, formulan estrategias y políticas, etc. beneficiando sus intereses comunes. Porter (1980) sostiene que es mayor el grado de intensidad de la rivalidad entre organizaciones en la medida en que se incrementa la diversidad de los sistemas de valores y creencias de las partes involucradas.

Una línea de investigación sobre la homogeneidad macro cultural y red de valor agregado desarrollada por Abrahamson y Fombrun (1994), Astle y Fombrun (1983), Pennings (1981) entre muchos otros, basada en la teoría de los intercambios inter organizacionales de Leontief (1951), reconocen que las organizaciones se sitúan en cadenas simbióticas de valor agregado las cuales tienen interdependencia competitiva y simbiótica en dimensiones vertical, horizontal y diagonal, cuyos efectos directos pueden arrastrar hacia la innovación y el cambio organizacional, formando así áreas comunes de homogeneidad macro cultural.

### 2. Micro culturas organizacionales

Son creencias relativamente idiosincrásicas relacionadas con una organización o parte de una organización, (subculturas), como lo señala Meyerson and Martin (1987). Las subculturas son partes de la organización con diferentes metas estratégicas y operacionales del resto de la organización. El concepto de subcultura es usado en la antropología para hacer distinciones entre las diferentes culturas existentes en una organización respecto de una cultura que es la dominante, y que por tanto, según Ravelo Blacas (1995) apoyándose en el estudio de Krotz (1993), «Su riqueza conceptual se logra si se articula teórica y metodológicamente con las categorías de desigualdad, sumisión e identidad forzada.»

En este nivel de análisis de la cultura, se forma el modelo organizativo de la cultura (Burack, (1990). Todas las organizaciones realizan sus operaciones bajo determinados paradigmas culturales, los cuales relegan, en muchos casos, ciertos factores importantes para su propio desarrollo. Por ejemplo Sáez Vacas (1996) menciona que estos paradigmas culturales relegan mentalmente «la tecnología a un nivel secundario, aposteórico e instrumental», situación que las convierte en organizaciones con culturas desfasadas, atrasadas, incapaces de reaccionar frente al aprendizaje tecnológico, el cual se convierte en un «proceso de naturaleza cultural, multidisciplinar». Así podemos formar modelos organizacionales culturales, según la importancia que concedan a la tecnología sus paradigmas culturales. Un estudio reciente de Guest et al (1996), se muestra como cuatro culturas competitivas en una misma organización que los autores denominan como la cultura profesional, la cultura gerencial, la cultura de apoyo y la cultura alternativa, contribuyen a crear el caos organizacional.

Podemos considerar las subculturas como subsistemas culturales, los cuales «están inmersos en dos instancias organizacionales» según Bueno (1995) y que son:

1) La organización formal que se apoya en el argumento original de Whitehead (1935) y que Bueno (1995) se refiere como « la autoridad que se desprende de las políticas institucionales y asigna roles y estatus a los miembros de la organización», y

2) El agrupamiento u organización informal, que «surge de la interacción social y por tanto añade información y moldea el comportamiento de las personas involucradas».

No comparto las conclusiones de Bueno (1995) con respecto a que la «cultura corporativa» sólo estaría inmersa en la organización formal, la cual define como «el ideal propositivo» de la organización, mientras que en « el ámbito de la organización informal, se bien se comparten ciertos elementos de la «cultura corporativa» también se expresan patrones particulares de comportamiento que llegan a ser incluso antagónicos, entrando en un forcejeo por el control sobre espacios en el ámbito laboral.» Estos patrones de comportamiento antagónicos y la manera en que se expresan en las organizaciones son también parte de la «cultura corporativa».

En este nivel de análisis micro-organizacional se enfocan los aspectos individuales, las interacciones interpersonales e intergrupales, como por ejemplo, los problemas que surgen en la comunicación verbal y no verbal, cuando los miembros que tienen diferentes culturas atribuyen diferentes significados a los mensajes. Hasta ahora, tal parece que en las investigaciones que exploran variaciones entre las culturas nacionales en la conducta micro-social, afirman el punto de vista de que las diferencias culturales nacionales dominan sobre aquéllas que se derivan de factores como la clase, género, religión, edad, etc. (Goffe y Jones: 1995). Sin embargo, Cox (1993), por ejemplo, usa el término racial-etnicidad para denotar la construcción social que combina las características

raciales y culturales, expresadas en valores, normas y y conductas comunicativas.

Así, de acuerdo con Bueno (1995), cuando se concibe la cultura organizacional como la integración de varias subculturas variadas y heterogéneas, se facilita el «análisis de la red de relaciones que se entreteje entre estas subculturas», como la investigadora lo hace en sus estudios en la industria de autopartes en México. Según esta investigadora, siguiendo a Lomnitz (1987), afirma: «Al configurar esta red de relaciones se pueden identificar los canales de comunicación y por ende los grados de competencia, conflicto y colaboración entre los diversos grupos, dependiendo de la orientación, tipo e intensidad de los recursos que manejen en un momento determinado».

De acuerdo al nivel de integración de las diversas poblaciones que conforman los grupos en una organización, Cox (1991) ha elaborado un continuo para clasificarlas en tres tipos:

1) La organización monolítica es casi homogénea, con pocos grupos minoritarios los cuales son presionados para conformarse o asimilarse a la cultura dominante. Los prejuicios y las discriminaciones son muy intensas. Larkey (1996) sostiene que incluso un supervisor con principios igualitarios fuertes puede encontrar poco apoyo normativo o práctico para reclutar personas de grupos minoritarios.

2) La organización plural permite la presencia de otros grupos, con diferencias culturales entre sí, esperándose que se conformen a las normas de la organización a través de procesos de integración estructurales y actitudinales, formales o informales. Se dan los primeros pasos para la aceptación multicultural a través de la interpretación negativa de las diferencias o minimizándolas. Si la integración de los grupos minoritarios no se efectúa correctamente, lo que resulta es un clima de diversidad negativa que perpetúan las diferencias del poder y conflicto.

3) La organización multicultural es aquélla que intenta integrar las diversidades culturales, permitiendo la expresión de sus formas de pensar y de trabajar y eliminando prejuicios y discriminaciones. La integración estructural y psico-social se apoya en la expresión de los valores igualitarios y en el respeto a las diferencias, a través de nuevos patrones que se conforman en la cultura organizacional.

Cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura dominante, es decir a aquélla cultura cuyos valores básicos y creencias son compartidos por la mayoría de su personal. Pero en una organización pueden coexistir con una cultura dominante, varias subculturas. La cultura fuerte o dominante, como la conceptualiza Robbins (1987), expresa los valores y creencias básicos que comparten la mayoría de los miembros, conformándose de esta manera una personalidad distintiva de la organización. Para que la cultura sea fuerte, es necesario que haya intensidad y consenso de las creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Cualquier falla para compartir las normas o para reforzarlas, puede



conducir a «normas vacías, interpretaciones conflictivas, o a micro-culturas que existen sólo dentro de las subunidades.» (O'Reilly: 1989).

De acuerdo con Deal y Kennedy (1986), «una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo... y que... permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más.»

### 3. Culturas organizacionales múltiples.

Son aquéllas que coexisten muchas de las veces en una compleja mezcla de culturas fuertes o dominantes como cuando son el resultado de adquisiciones y alianzas y que pueden ser el origen de una multiplicidad de problemas. Muchas culturas corporativas que sobreviven a sus fundadores, pueden lograr contagios y trasplantes de su cultura en otras estructuras organizativas, mediante procesos de exportación cultural, transculturación e indoctrinamiento. La cultura organizacional infundida en otras corporaciones puede tener efectos revitalizadores o puede desencadenar procesos de cambios negativos.

Sin embargo, las investigaciones indican, según Laurent (1993), que las culturas corporativas de organizaciones multinacionales tienen significativos ajustes conductuales en las diferentes culturas nacionales en que operan, pero no reducen todas las diferencias en las concepciones administrativas, dejando intactas las premisas y supuestos básicos.

Tanto en una sociedad multicultural, como en una organización multicultural, la diversidad de las subculturas tienden a permanecer subordinadas a la cultura dominante por algunos comportamientos culturales y aspectos que le son comunes y que tienen la tendencia a homogeneizar las culturas como por ejemplo, comparten idiomas y lenguajes, etc. Entonces el problema consiste en ajustar la diversidad cultural con las necesidades propias de un multiculturalismo que facilite los procesos y no los entorpezcan con conflictos difíciles de manejar.

El reto de la diversidad cultural, afirman Nemetz y Christensen (1996) es el tratamiento de una diversidad de puntos de vista para entender el multiculturalismo. Para la identificación de los sistemas de creencias opuestas, los investigadores se fundamentan en el trabajo de Burrell y Morgan (1979) sobre las diferencias paradigmáticas para formular estados ideales de multiculturalismo basados en una relación existente con los puntos de vista particulares de la naturaleza de la sociedad.

El multiculturalismo es definido como el medio ambiente «designado para una combinación de varias culturas distintas» así definido por el Webster's Collegiate Dictionary (1993).

Los estudios étnicos reconocen tres dimensiones del multiculturalismo:

1) Asimilación, 2) Aculturación, 3) Adaptaciones multiculturales.

Los investigadores Nemetz y Christensen (1996), proponen como dimensiones del multiculturalismo:

- 1) La variación de la población, definida como «la extensión de las interacciones y relaciones de los miembros de los subgrupos con otros subgrupos» (Pratt, 1974)
- 2) La variación cultural que se refiere a «la variedad y concentración de valores, conducta, y actitudes que son experimentadas y aceptadas por varios grupos dentro de una sociedad». Esta dimensión comprende tres posiciones:
  - a. Particularismo cultural, concepto que enfatiza las similitudes dentro del grupo y las diferencias entre los grupos.
  - b. Pluralismo cultural, concepto que explica que muchas culturas diferentes puedan coexistir en la misma sociedad en un proceso a través del cual los miembros tanto de la cultura dominante como de las minorías adoptan algunas normas de otro grupo. El pluralismo permite que los miembros de un grupo minoritario desarrollen ciertas conductas de una cultura alternativa o de una cultura dominante.
  - c. Homogeneización cultural es «la creación de una sociedad moderna integrada a través de la aplicación de un lenguaje común, una moneda común, y una conducta cosmopolita común. Homogeneización es el proceso de mezclar diversos elementos en una mezcla suave (Webster's Collegiate Dictionary, 1993:555). Sociedades homogeneizadas minimizan las diferencias entre los grupos a través de instituciones estructurales al nivel de la sociedad».

Así, en una cultura corporativa multinacional, las organizaciones tienden a favorecer diferentes significados que reflejan las diferencias culturales existentes entre las distintas culturas nacionales en las que se encuentran ubicadas, generando muchas de las veces conflictos en la aplicación de los sistemas administrativos. Estos conflictos son resueltos cuando se logra mantener un equilibrio entre el enfoque etnocéntrico y los procesos de descentralización administrativa. Parte de la solución a este problema es dada por Laurent (1993) quien argumenta que «Si la corporación es verdaderamente «multinacional», debe actualmente tratar de aprender de sus áreas culturalmente diferentes, así como transferir y adaptar tecnología de cambio de estas subsidiarias a la matriz y entre las subsidiarias. En esta forma, el aprendizaje y la sinergia cultural puede ser alcanzado. La firma internacional adquiere progresivamente una identidad multinacional a través del deliberado uso de su diversidad cultural.»

#### *El multiculturalismo*

Se da en una organización, cuando sus miembros en dos o más culturas interactúan normalmente, y ocurre cuando las corporaciones multinacionales expanden sus operaciones, permitiendo así que existan transferencias de personal de un

país a otro y por tanto, de individuos que fueron formados en una cultura distinta a la que desempeñan sus actividades laborales. Newstrom y Davis (1993) designan con el término EXPATRIADOS a los que son «nacionales del país padre» y que provienen del país donde se encuentra localizada la oficina matriz, y a los que son «nacionales del tercer país» que proceden de cualquier otra nación. El papel que se les asigna a los expatriados es el de «proveer una fusión de culturas en las cuales ambas partes ajustan a su nueva situación de la búsqueda de una mayor productividad para el beneficio de ambos la organización y los ciudadanos del país en los cuales operan» (Newstrom y Davis: 1993).

El papel que desempeñan los expatriados de las corporaciones multinacionales, muchas de las veces trascienden a las actividades propias y van más allá de la misma comunidad en que se encuentran localizadas, donde son respetados por el poder económico y tecnológico que representan, pero pueden encontrar serias resistencias para ser aceptados por las estructuras locales del poder político y social.

Los EMPLEADOS TRANSCULTURALES. Son aquellos que con un bajo nivel de etnocentrismo, han desarrollado una gran adaptabilidad para trabajar en diferentes culturas nacionales a la de su origen sin que les provoquen «choques culturales», debido a que han tenido experiencias laborales en corporaciones multinacionales que operan en múltiples culturas.

A manera de conclusión en este apartado, podemos decir, que así como existen diferencias en las culturas nacionales, existen variaciones culturales debido a diversos factores de carácter regional, racial, étnico, religioso, educativo, lingüístico, sexo, generación, clases sociales, organizacionales, etc. Una gran cantidad de investigaciones culturales se ha centrado más en la diversidad de actitudes, creencias y valores resultante de las diferencias de las culturas nacionales, de donde se obtienen conclusiones de varios patrones de comportamiento, los cuales muchas de las veces no están bien fundamentados, restando la importancia y en muchos de los casos olvidando la influencia que en la expresión de esos valores y creencias tienen los otros factores señalados anteriormente. Este es un vicio y un error muy común que se incurre en las investigaciones de la cultura, como lo señalan Goffe y Jones (1995) cuando sostienen que «la relación entre los valores y actitudes expresadas y las conductas y acciones observables es problemática y no puede ser asumida».

A pesar de que los investigadores han observado diferencias en las conductas en las diferentes naciones, es importante determinar cuáles de estas conductas tienen importancia para la operación y funcionamiento de las organizaciones.

Las investigaciones de Hofstede (1991) aclaran que los países son sistemas sociales integrados por patrones de conductas y actitudes relacionados con el trabajo de acuerdo a cuatro dimensiones: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/femeneidad (Hofstede, 1980) y que los factores como «Género, generación

y clases de culturas solo pueden parcialmente ser clasificadas por estas cuatro dimensiones encontradas para las culturas nacionales... Las cuatro dimensiones se aplican a los problemas básicos de tales sistemas. Las categorías como el género, generación o clase son sólo partes del sistema social y por tanto no todas las dimensiones se aplican a ellas. Género, generación y clases culturales deben ser descritas en sus propios términos, basados en estudios especiales de tales culturas (Hofstede, 1991).

En estos tiempos de sociedades posmodernas se viven muchas paradojas. Una de ellas es la que resulta del multiculturalismo puesto de moda tanto en las organizaciones como en cualquier sociedad en general, fenómeno en contradicción con comportamientos arrogantes que no toleran esta diversidad cultural.

#### 4. La diversidad cultural en las organizaciones

La existencia de diferentes subsistemas culturales en las organizaciones provoca el fenómeno de la diversidad cultural formada por un sistema de valores establecido para la acción organizacional y por una diferenciación étnica y de géneros de todas las personas miembros de la organización que tienen igualdad de status y comparten el poder.

En el concepto de diversidad cultural de Larkey (1996), quien revisa a investigadores como Jackson (1992), Cox y Blake (1991), Fernández (1991), Jamieson and O'Mara (1991), Loden y Rosener (1991), Thomas (1991), se incluyen diferencias raciales, de género, origen nacional, etnicidad, habilidad, e incluso el origen geográfico. Para algunos autores, entre los que podemos mencionar a Ting-Toomey (1993) y Triandis (1972) la diversidad cultural consiste en las diferencias de los puntos de vista mundiales o la cultura subjetiva que resulta en diferencias del potencial de las conductas entre los diferentes grupos culturales. Otros autores como Tajfel y Turner (1979) la conceptualizan como las identidades diferentes que existen entre los diferentes miembros de un grupo, en relación a otros grupos.

La diversidad multicultural puede ser promovida por las organizaciones a través de dos grandes tipos de influencia formal, el entrenamiento y el establecimiento de políticas, afirman Nemetz y Christensen (1996), mientras que para Copeland (1988), la existencia de programas de entrenamiento con enfoque al desarrollo intercultural de las habilidades administrativas, es otro componente esencial de la diversidad cultural. Mintzberg (1983) reconoce como fuentes de influencia formal, la autoridad formal, la política organizacional y la experiencia certificada. Las reacciones a los programas formales de diversidad pueden provocar cambios conductuales y actitudinales.

Las fuentes de influencia informal de la diversidad cultural, entre otras muchas, las estudiadas por Nemetz y Christenson (1996), son: los grupos de referencia, los grupos de apoyo y las redes de carreras, los activistas políticos, la retórica de los medios y la cultura de la organización. Estas fuentes de influencia informal son particularmente importantes porque

dan forma a los puntos de vista de los individuos a través de procesos de identidad social.

La identificación social de los individuos puede variar dependiendo de sus expresiones que hagan de sus conocimientos culturales y de sus patrones de comunicación en los diferentes contextos que se dan en las interacciones entre los miembros de un grupo de trabajo, a pesar de que dichos individuos compartan un conjunto de valores, normas, símbolos, etc., y de que los individuos se perciban así mismos como miembros de un grupo. Al estar conscientes de la cultura, se pueden alterar los puntos de vista cuando se interpretan las conductas en los diferentes contextos.

Varios factores influyen las interacciones en los grupos de trabajo culturalmente diversos, siguiendo las investigaciones de Larkey (1996), quien propone que los miembros se perciben unos a otros, de acuerdo a sus diferencias culturales como las raciales, étnicas y de género, a lo que denomina la categorización y la especificación., sugiriendo una tipología de conductas predichas de acuerdo con el tipo de procesamiento cognitivo de los miembros del grupo de trabajo.

*Paralelismo de los modelos de cultura general societario y organizativo.*

La organización puede ser analizada como un fenómeno en donde se entremezclan dinámicas sociales, políticas y culturales. Crozier y Friedberg (1990) alegan que el fenómeno organizativo es «...el instrumento que algunos actores sociales se han forjado para regular sus interacciones...», son además «...la expresión de las capacidades relacionales, es decir, culturales, de los individuos, de las que estos disponen después del aprendizaje familiar y social de cada uno de ellos -que adquieren e incluso crean en los juegos-, y las estructuras de acción colectiva en los que participan.» Por otra parte, Habermas afirma que «...la cultura es la primera condición en la que es necesario convenir, cuando se quiere participar, la segunda es la Propiedad...» ( Citado por Laufer y Paradeise, 1988) Así, podemos concluir, que el fenómeno de la cultura organizacional está caracterizado por un alto nivel de complejidad íntimamente relacionada con la cultura societal, al grado de que es muy difícil delimitar en parcelas sus contenidos y procesos.

Estas implicaciones de las manifestaciones culturales entre las organizaciones y la sociedad, pueden conducirnos a concepciones determinísticas. No necesariamente. Por ejemplo, no es fácil determinar hasta dónde los valores de una sociedad nacional tienen influencia en los comportamientos de una organización específica en la que pueden observarse diferencias culturales muy marcadas, a tal grado que se expresen como la contracultura.

Burack (1990) analiza el modelo organizativo demostrando que tiene paralelismo con el modelo general societario y sirve a importantes finalidades estratégicas, como por ejemplo:

- Un esquema integrado de comportamiento humano, en el que se valora por sí mismo el ser miembro.

- Ser miembro de la cultura es una forma de premio para la persona, ya que proporciona un sentido de pertenencia o identificación y protección contra fuerzas o incidentes adversos (externos).
- Una asociación valiosa de participantes, construida sobre un fundamento de valores, costumbres, rituales y dispositivos compartidos.
- Solidificación de los valores que rigen los comportamientos importantes, a lo largo de un período de tiempo extenso.
- Aprendizaje individual (y organizativo) como base para integrar a las personas en la cultura, y para la supervivencia (adaptación al cambio necesario).
- Medios de comunicación adecuados para la transmisión del conocimiento a las generaciones futuras (nuevos miembros de la cultura/organización).
- Reforzamiento conveniente, por medio de valores, rituales instrumentos y acciones de liderazgo, con las que los miembros pueden identificarse.
- El comportamiento de cada miembro es coherente con un deseo de mantener su carácter de miembros en la cultura (u organización).

#### HACIA UNA CULTURA GLOBAL?

En los tiempos actuales estamos viviendo una verdadera «revolución cultural» descrita en algunos de sus efectos negativos en las sociedades modernas en la conceptualización usada por Hobsbawm (1996) de una «extraordinaria disolución de las normas sociales tradicionales, tejidos y valores, que dejó a tantos habitantes del mundo desarrollado en la orfandad y la desolación».

La postmodernidad de las sociedades actuales se ha reflejado en la tendencia de la internacionalización de valores, actitudes y patrones de comportamientos de los diferentes estratos sociales, en especial aquellos que se identifican con características que corresponden a la llamada «clase media», más urbanizada, con mejor escolaridad, con altos niveles de rechazo a culturas autoritarias y patriarcales, con estándares y patrones de consumo más al estilo American Way of Life, etc. Este fenómeno se ha acentuado en México presentando síntomas de rechazo a valores que se consideraban tradicionales de la cultura mexicana, a tradiciones, costumbres y estilos de vida que forman la base de la imagen del «mexicano».

Lo que Giménez Montiel (1996) define como cultura «posmoderna» es «una cultura «desterritorializada» y «desespacializada», debido a los fenómenos de globalización, al crecimiento exponencial de la migración internacional y a la «deslocalización» de las redes modernas de comunicación». El fenómeno de la globalización representa un reto epistemológico para los paradigmas políticos, económicos, sociales y culturales tradicionales, los cuales



necesariamente implican una dramática transformación de las identidades y tienen fuertes repercusiones en la posición del Estado-nación mexicano en el sistema transnacional de esta época de fin de milenio.

Por lo tanto, el proceso de globalización ha requerido la modificación de los instrumentos conceptuales y analíticos de los procesos culturales de nuestras sociedades. Este fenómeno de la globalización cultural viene aparejada con los fenómenos de la globalización económica, la cual pone en peligro la misma base de la integración de las naciones y su identidad nacional. La sociedad mexicana ya está participando activamente en estos procesos de globalización, y sus efectos ya pueden leerse en las actuales condiciones culturales.

Apesar de todo lo anterior, estoy de acuerdo en lo que sostenía Guillermo Bonfil (García Canclini:1996) acerca de que los procesos de globalización y modernización cultural no son necesariamente omnipotentes. El mejor activo con que contamos para enfrentar los efectos perniciosos de la globalización en la cultura, es precisamente nuestra identidad cultural nacional, la cual al decir de Fuentes en su libro El espejo enterrado, «pocas culturas del mundo poseen una riqueza y continuidad comparables». Al respecto, conviene recordar una entrevista a Fuentes, realizada por Cayuela (Fuentes, 1996), en la cual el escritor puntualiza: «-Las culturas, siempre lo he sostenido, se hacen a partir de encuentros. Las culturas aisladas están destinadas a perecer; no conozco ninguna cultura aislada que sobreviva. Todas las culturas europeas son fruto del mestizaje, del encuentro. Y las culturas del nuevo mundo con mayor razón.»

Recientemente, el mismo Fuentes -citado por Martínez (1996)- confirma sus planteamientos: «Sabemos que el mundo en el nuevo milenio, del milenio que viene, será un mundo mestizo, que las culturas perecen en el aislamiento y sólo florecen en el impacto con otras culturas».

Es este intercambio cultural existente en nuestros tiempos en que la tercera revolución industrial, la revolución tecnológica y de la telemática, en la cual los medios de comunicación e información están estrechando los espacios y reduciendo los tiempos para facilitar el encuentro de las diferentes culturas, de tal forma, sostiene Montesinos (1995), que «el acercamiento de los mundos, el intercambio cultural, representa procesos culturales que hasta cierto punto, apuntan hacia la universalización real de la cultura. La postmodernidad en sociedades como la nuestra se expresa a partir de una hibridación entre formas de expresión de culturas modernas, tradicionales y «primitivas». Las diferencias entre las diversas sociedades se reconocen en todo el mundo, fungiendo al mismo tiempo como sustento de las nuevas identidades nacionales y regionales».

A pesar de las muchas críticas desfavorables que ha recibido este modelo de la globalización de los fenómenos económicos y culturales, la globalización parece ser inminente. Una de esas voces críticas es la del francés Yvon Le Bot, quien en entrevista con Mergier (1996) afirmó que la globalización implica una desestructuración de las identidades particulares,

de las economías nacionales, de manera general de las culturas nacionales, lo cual angustian cada vez más, a más gente del mundo. El mismo Fuentes, citado por Martínez (1996) muestra preocupación cuando se refiere a esta problemática al señalar que la Guerra fría «dividió a las naciones en dos campos, dos ideologías, dos encarnaciones del bien y del mal. Excluyente de la inmensa variedad de las culturas de la humanidad, hechas y mantenidas por pueblos de muchas razas, muchas tradiciones y múltiples aspiraciones, pero hoy a la luz, o quizás a la sombra, de la creciente anarquía mundial, quizás sintamos la tentación de fundar un club de nostálgicos de la Guerra Fría, cuando las cosas eran claras, simples, maniqueas y, hasta cierto punto reconfortantes...».

Por lo tanto, las consecuencias de todas estas situaciones son también detalladas por Fuentes (1996): «Ahora sí las culturas del mundo liberadas de las alianzas compulsivas que las escondían y deformaban podrían manifestarse con autenticidad (...) Las culturas como las protagonistas, ya no los actores de reparto de una historia. Las culturas como las fuerzas visibles, ya no subterráneas, que dan vos a una agenda largamente pospuesta. Las culturas también como regresiones a oscuras certidumbres, fatalismos aberrantes, fobias latentes, (...) Cuando la nevera se abrió salió lo mejor de las culturas: su memoria, su arraigo, su imaginación; pero también lo peor: el nacionalismo agresivo, el fundamentalismo religioso, la limpieza étnica, el tribalismo intolerante (...) La cultura, que según Ortega y Gasset es la respuesta cotidiana a los desafíos de la Historia, se une a ésta para exigir y profanar un valor supremo: mantener la continuidad de la vida, a pesar de la inevitabilidad de la muerte».

Sin embargo, en los fundamentos mismos que dan origen a otros debates sobre la globalización de los fenómenos culturales, Fukuyama (1996), afirma que «el carácter de la sociedad civil y sus asociaciones intermedias, arraigado como lo está en factores no racionales como cultura, religión, tradición y otras fuentes premodernas, será clave para el éxito de las sociedades modernas en una economía global.»

Los procesos de globalización en los cuales México se involucra, sirven para realizar comparaciones de prácticas culturales y su impacto en las organizaciones en otras sociedades. La inserción de México en la economía globalizada requiere no solamente del fortalecimiento de las premisas económicas, sino también de las premisas de nuestra cultura organizacional, de tal forma que contribuyan al incremento de la productividad laboral, en un mundo altamente competitivo. Maruyama (1994) argumenta que las diferencias culturales que afectan a las organizaciones tienen que ser comprendidas por los administradores en términos de escapes mentales, entendidos como la lógica que se usa en situaciones específicas y tomando en cuenta la forma en que se percibe el medio ambiente, y las heterogeneidades existentes en los individuos de la misma cultura, entre las diferentes culturas, y en un mismo individuo. La misma base de la democracia, la independencia y la soberanía nacional descansan en una estabilidad resultado de estas premisas económicas y culturales.

Los escapes mentales no son necesariamente dependientes culturalmente aunque tengan su base en la cultura, por lo que el desarrollo de una cultura nacional forma el escape mental dominante de ese país. Sin embargo, la heterogeneidad es referida tanto a las diferencias en los escapes mentales entre los individuos, como a la existencia de diferentes escapes mentales en una misma persona, confirman que las diferencias existen en la formación de los escapes mentales individuales en una cultura determinada y que por lo tanto, algunos individuos pueden desarrollar la capacidad de tener dos o más escapes mentales, lo que facilita sus procesos de integración a diferentes organizaciones con diferentes culturas y a individuos con diferentes perspectivas, en la medida en que los procesos y operaciones se globalizan y las actividades administrativas se tornan más complejas.

El reciente desarrollo de la tendencia de la «globalización» de los mercados ha obligado a los teóricos, Trompenaars (1994) entre otros, a pensar en modelos de la globalidad de los fenómenos culturales a través de lo que reconocen como una revolución de la teleinformática que luego impactan a las organizaciones, en la medida en que éstas internacionalizan sus operaciones. Esta internacionalización de las organizaciones requiere de una cultura común mundial que permita la estandarización en procedimientos, sistemas, diseño y desarrollo organizacional, prácticas administrativas, etc. Esta estandarización de prácticas administrativas

conduce a buscar soluciones efectivas al problema de la centralización-descentralización.

El análisis de Bartlett y Ghoshal (1990) define a las organizaciones globales y multinacionales como esencialmente centralizadas, en donde las filiales sostienen una fuerte relación con la matriz, los altos directivos son expatriados y consideran la aplicación universal de las técnicas administrativas.

Las organizaciones transnacionales e internacionales tratan de encontrar soluciones al dilema de la centralización-descentralización (Trompenaars, 1994), a través del manejo integral de la diversidad propia de sus culturas, manifestándose con la formación de equipos multiculturales de directivos que provienen de las diferentes culturas organizacionales y nacionales involucradas y la aplicación de la tecnología y sistemas administrativos es determinada en función de cada situación específica, aunque en el caso de las organizaciones internacionales, la matriz retiene la coordinación en el centro, mientras que las transnacionales reparten la coordinación en varios centros, es por lo tanto «policéntrica», es decir, la organización transnacional es «policéntrica más que coordinada desde el centro» y «consiste de varios centros de excelencia especializada la cual ejerce autoridad e influencia siempre y cuando estén calificadas para hacerlo por el reto que confronta la organización.»

## REFERENCIAS

- Abrahamson, E. «Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations» *Academy of Management review*, 16, 1991.
- Abrahamson, E. & Fombrun, C. J. «Macrocultures: determinants and consequences». *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994.
- Abrahamson, E. & Fombrun, C.J. «Frogging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture». *Journal of Management Studies*, 29, 1992.
- Adler Lomnitz, Larissa y Pérez Lizaur, Marisol. *A mexican elite family*, Princeton University Press. 1987.
- Alchian Armen A. «Uncertainty, evolution and economic theory» *Journal of Political Economy*, vol LVII, jun. 1950.
- Araujo Nadya. «Trabajo, cultura y sociedad: Reflexiones sobre la «cultura obrera y la reproducción social». Seminario Permanente de Estudios de la Cultura. CONACULTA. México, diciembre de 1993.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. «Technological innovation and industrial structure: The case of telecommunications. In P. Shrivastava & R. Lamb (Eds.) *Advances in strategic management*. New York, Jai Press. 1983.
- Baba Marietta, Falkenburgh Donald y Hill David. «The cultural dimensions of technology enables transformation» ponencia presentada en el Coloquio Internacional sobre Cultura e Innovación Tecnológica, CIT/UNAM y UAM-I, 1994.
- Béjar Navarro, Raúl. *El mexicano, aspectos culturales y psicosociales*. UNAM. México, 1994.
- Béjar N., Raúl. «Cultura nacional y cultura popular». *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. UNAM. México, 1979.
- Béjar N. Raúl. «Una visión de la cultura en México». *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. UNAM. México, 1979.
- Boulding Kenneth E. *Reconstrucción de la economía*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1971.
- Bueno Carmen. «La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la globalización» *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre de 1995.
- Burack Elmer H. *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 1990.
- Burrell, G. & Morgan, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann. 1979.
- Cannon Walter B. *The wisdom of the body*, ed. rev. y ampl., Nueva York, W.W. Norton and Company, Inc. 1939.
- Cardoso Fernando Enrique. *Ideología de la burguesía industrial en sociedades dependientes*. Siglo XXI. México, 1971.
- Chamberlain Neil W. *A general theory of economic process*. New York, Harper and Row, Publishers, 1955.
- Checkland, P. *Systems thinking, systems practice*, J. Wiley & Sons, Chichester. 1981.
- Coparmex. «¿Ha valido la pena mi participación?», en *Revista Entorno*, num. 57, febrero, 1993.
- Copeland, L. «Valuing diversity, Part 1: Making the most of cultural differences at the workplace». *Personnel*, 65(6); 65(7), 1989.
- Coriat Benjamín. *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, Siglo XXI. 1982.
- Cox, T. *The multicultural organization*. *Executive*, 5(2). 1991.
- Cox, T. H., Jr. *The multicultural organization*. *Academy of Management Executive*, 5. 1991.
- Cox, T. H., Jr. *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler. 1993.
- Cox, T. H., Jr., & Blake, S. *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5. 1991.
- Crozier Michel y Friedberg Erhard. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. *El comportamiento humano en el trabajo*. Edit. Mc Graw Hill. México, D.F. 1991.
- De la Garza, Rodolfo y Louis DeSipio. «La opinión pública de los

- de los México -americanos y las relaciones México-Estados Unidos». Este País, número 65, agosto, 1996.
- De la O. María Eugenia. «Vida cotidiana y maquila: los otros espacios de las relaciones industriales». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. Culturas corporativas. Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1986.
- Díaz Jaime. «reestructuración productiva y cultura laboral: el taller eléctrico de CLFC». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- DiMaggio, P., & Powell, W.W. «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». American Sociological Review, 48, 1983.
- Dombois Rainer, y Pries Ludger. «Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América latina y Europa», en Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa. Venezuela, Fundación Friedrich Ebert de Colombia y Editorial Nueva Sociedad, Dombois y Pries (Editores), 1993.
- Enke Stephen. «On maximizing profits: a distinction between Chamberlain and Robinson» The American Economic Review, vol XLI, núm. 4, set. 1951.
- Fernández, J. P. Managing a diverse work force: Regaining the competitive edge. Lexington, MA: Lexington Books, 1991.
- Fombrun, C. J. «Structural dynamics within and between organizations». Administrative Science Quarterly, 31, 1986.
- Fuentes, Carlos. «El fracaso del imperio moderno». Nexos 223, julio, 1996.
- Fukuyama Francis. «Capital social y economía global». Revista Este País. Número 59, febrero de 1996.
- García Canclini, Nestor. «Las naciones o lo que queda de ellas en la globalización. Suplemento cultural de la Jornada. 4 de agosto de 1996.
- Giménez Montiel Gilberto. Territorio y cultura. Universidad de Colima, 1996.
- Goffee, Rob y Jones, Gareth. «Developing managers for Europe: A re-examination of cross-cultural differences» European Management Journal Vol. 13, No. 3. 1995.
- Gray, Sidney. «Cultural perspectives on the measurement of corporate success». European Management Journal Vol. 13, No. 3. 1995.
- Gordon, G. «Industry determinants of organizational culture» Academy of Management Review, 16, 1991.
- Guadarrama Olivera Rocío «De la cultura obrera a las culturas laborales: reseña de un debate». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Guest Suzan, Berquist Bill and Rooney Terry. The Tower of Babble. Paper presented at 26th Annual Exchange Information on What is New in O. D. Brookley Conference Center, University South of Alabama, 1996.
- Hamada Tomoko. «Anthropology and organizational culture» en Anthropological perspectives on organizational culture. University Press America, Maryland, USA, 1994.
- Harrington, Michael. La cultura de la pobreza en los Estados Unidos. Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- Hernández Andrés, García Anselmo, Wilde Roberto. «Cultura productiva/cultura improductiva: los retos en el centro de producción». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Herskovits Melville J. Economic Anthropology, Nueva York, Alfred A. Knopf, Inc., 1952.
- Hobsbawm, Eric. «La política de la identidad y la izquierda», Nexos 224, agosto 1996.
- Hofstede G. Cultures and organizations. London: McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede G. Cultures's consequences: international differences in Work-Related Values, Sage, 1980.
- Hofstede Geert. Culture's consequences: National differences in thinking and organizing. Beverly Hills, Calif., Sage Publications, 1980.
- Hofstede, G. «Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 9 (1), 1980.
- Governing adaptation to change». In Jick Todd D. Managing change. Richard D. Irwin.
- Jackson, S. E. Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Eds.) Group process and productivity, Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Jamieson, D., & O'mara, J. Managing workforce 2000: gaining the diversity edge. San Francisco: Josey-Bass, 1991.
- Jordan Ann. «Organizational culture and cultural change: a case study» en Cross-cultural management and organizational culture. Studies in Third World Societies. College of William and Mary, Williamsburg, Virginia, 1990.
- Knauth Oswald. Business practices, trade position, and competition. Nueva York, Columbia University Press, 1956.
- Krotz E. «El concepto de «cultura» y la antropología mexicana: ¿Una tensión permanente?, en E. Krotz (comp.) La cultura adjetivada. México, UAM-I, 1993.
- Krotz Esteban. La cultura adjetivada. UAM-I, 1993.
- Larkey, Linda Kathryn. «Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups». Academy of Management, Vol 21, No 2. 1996.
- Laufer, Romain y Paradeise, Catherine. El príncipe burócrata. Trillas. México, 1988.
- Laurent André. «A cross-cultural perspective on organizational change.» In Jick Todd D. Managing change. Irwin, 1993.
- Leontief, W.W. The structure of the American economy, 1919-1939. New York: Oxford University Press, 1951.
- Lewis, Oscar. Antropología de la pobreza. F.C.E. México, 1990.
- Lipset y Solari. Elites y desarrollo en América Latina. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1965.
- Loden, M., & Rosener, J. B. Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Il.: Busines One Irwin, 1991.
- Lomnitz, Larissa. «Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México» en Heterodoxia recuperada. En torno a Angel Palerm. Siglo XXI Editores, México, 1987.
- Lucas R. «Political-cultural analysis of organizations», The Academy of Management Review, Vol. 12, January, 1987.
- Margolis J. «The analysis of the firm: rationalism, conventionalism and behaviorism», The Journal of Business, vol XXXI, núm 3, jul, 1958.
- Martínez Roberto. «Llamado a la vida de Carlos Fuentes». Macroeconomía, año 3, número 33, abril 15 de 1996.
- Martínez Vázquez Griselda. «Nuevo liderazgo y cultura ejecutiva en la banca mexicana». El cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Maruyama, Magoroh. Mindscapes in Management: Use of individual differences in muticultural management. Aldershot, England: Dartmouth Publishing Company, 1994.
- McGuirre Joseph W. Teorías del comportamiento empresario. El Ateneo, Buenos Aires, 1974.
- Mergier Anne Marie. «El gran mensaje de Marcos: poner en el escenario la visión indígena de la democracia».Proceso, No. 1014 del 8 de abril de 1996.
- Meyerson, D. E. y Martin, J. Cultural change: «An integration of three different views». Journal of Management Studies, 24, 1987.
- Mintzberg Henry. Ediciones Díaz de Santos, S.A.España, 1991.
- Mintzberg, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- Mizruchi, M. The structure of corporate political action: interfirm relations and their consequences. Boston, Harvard University Press, 1992.
- Montesinos Rafael. «Mitos y miserias de la cultura empresarial». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.
- Nemetz, Patricia L., Christensen Sandra L. «The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism». Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2. 1996.
- Newman James A. y Alexander Roy. Cómo llegar a la cumbre de las empresas. Limusa, México, 1990.