

CULTURA ORGANIZACIONAL: RECONSIDERACIONES SOBRE UN CONCEPTO AMPLIO

*Carlos Federico González Pérez
Universidad Nacional de La Plata /
Universidad Nacional de Jujuy (Argentina)*

Introducción

En la gestión de las organizaciones, los modelos más referenciados que tienen a la comunicación como una herramienta de primer orden han hecho una incorporación de conceptos provenientes de la antropología social y cultural, para explicar distintos factores en ellas presentes. Así identidad y cultura, por ejemplo, son dos temáticas de intervención que se consideran fundamentales en todo estudio organizacional.

Pero los aspectos que se toman de estos conceptos son específicos, podríamos decir que sesgados, reorientados a los objetivos de las organizaciones y pensados de una manera estratégica.

Lo que en este trabajo intentamos hacer es analizar estas propuestas, haciendo foco en el concepto de cultura. Lo que nos proponemos es explorar las posibilidades de aplicación del concepto de cultura en las organizaciones (a nivel general), como también sus limitaciones. Es decir, realizar una crítica del concepto (desde el costado más filosófico de la palabra "crítica").

Para ello iniciamos una revisión del concepto a partir de un recorrido por la antropología y la sociología, principalmente, generando una especie de breve estado de la cuestión. Así intentamos situarnos en un recorrido para considerar qué va dejando de lado y qué incorpora el concepto de cultura en diferentes momentos y para diferentes autores.

Luego profundizamos en la cultura de acuerdo con cómo es tomado por las corrientes organizacionales, intentando hacer referencia, también, a diferencias en las proposiciones conceptuales y sus implicancias.

Finalmente arriesgamos una síntesis analítica en relación con estos últimos estudios (los organizacionales) para explicar qué implicancia tienen la mayoría de estos enfoques en el proceso de eliminación o supresión de los aspectos de complejidad de la cultura en las organizaciones, como la premisa que orienta este ensayo.

1. Cultura: amplitud conceptual

La palabra cultura, y más específica y adecuadamente, su significación, ha sido causa de innumerables debates, teorías, corrientes, enfoques y discusiones que aún hoy tienen vigencia. Por este motivo nos ha resultado adecuado considerarlo como un concepto amplio, tan amplio que ha servido de resguardo a proposiciones tan generales como aquella que cree que cultura es todo lo que el hombre y la mujer hacen: producen, consumen, generan, transforman, piensan.

Pero el desandar las propuestas conceptuales, o, atender a la transformación específica del concepto, nos permite detenernos en algunas diferencias específicas de acuerdo con las perspectivas y momentos históricos, lo que aquí intentaremos hacer de manera sintética y

breve (ya que un desarrollo y presentación en profundidad excedería el espacio posible de este trabajo, y también su objetivo).

Desde los aportes más clásicos, podemos retomar, por ejemplo, los realizados por Durkheim, para quien la dimensión cultural (entendiendo a la cultura como repertorio) empieza a tomar un lugar central en la sociedad, la que no se une por vínculos materiales, sino por **ideas**, que conforman una conciencia colectiva, que se modifica con el paso del tiempo. La tradición durkheimiana comienza, entonces, con la concepción de la cultura como sistemas de clasificación.

Marx aborda la cultura desde una perspectiva de ocultamiento de las contradicciones de la sociedad, propiciadas por ella, constituyendo una de las mistificaciones que esconden el verdadero carácter de lo real en la sociedad. Junto con Engels, introduce, luego, el concepto de cultura e ideología, considerando a la primera como las formas de expresión y representación de la vida social. Ellos problematizaron la relación que existe entre ideas y prácticas. Estas ideas también ocultan contradicciones sociales, que se generan de acuerdo con los intereses de la clase dominante. En *El Capital*, Marx introduce el concepto de mercancías, las cuales también contribuyen a la mistificación (junto con las relaciones de clase). Con el fetichismo de la mercancía la ideología impregna todas las esferas de la vida, la cultura y la conciencia. En un desarrollo conceptual posterior, Marx entiende a la cultura como generadora y eje de las prácticas y el comportamiento económico.

Para Weber las prácticas están dominadas por intereses materiales e ideales, y no por ideas ni valores. Las ideas constituyen los canales por donde el interés se ve empujado a ser acción. Para él, el concepto de cultura es fundamental para definir los grupos sociales, ya que permite que un grupo deje de ser un conjunto de individuos y se convierta en una comunidad. La importancia de la subjetividad y los sentidos de la acción para el análisis de lo social ocupan un lugar importante en sus ensayos metodológicos. Es conocida, también, la distinción que este estudioso alemán realiza entre cultura amateur y experta, diferenciando esferas de valores (estética, científica y política-moral).

A partir de reflexiones críticas más actuales, y siguiendo a Auyero y Benzecry (1) en la revisión del concepto de cultura, el abordaje de Bourdieu merece un desarrollo especial y es considerado como el mejor articulador crítico de las preocupaciones culturales de Durkheim, Marx y Weber. El elemento central de dominación social, en sus análisis, lo constituye la violencia simbólica. Para él es la cultura la que posibilita vehicular, construir y reproducir estructuras de dominación. Este proceso mistifica y legitima el poder económico y político, subyacente en sus bases, y las diferencias naturales como las culturales. La cultura como un instrumento de dominación, también es la que a través de su forma simbólica permite al ser humano aprehender el mundo objetivo y fundamenta el orden social dado. Es un medio de comunicación y un capital, objetivado o institucionalizado. El capital cultural se encuentra incorporado en el habitus como esquemas de percepción, evaluación y acción, prácticas que no se realizan en un vacío social, sino en un campo.

La idea de cultura como repertorio ha terminado imponiéndose a corrientes que la consideraban como un saber relacionado directamente con el arte o con un conjunto definido y especializado de saberes (2). Esta tendencia se ha modificado en los últimos tiempos, dando lugar a una definición de cultura tanto como objeto discreto como un conjunto de prácticas específicas.

Sabemos que Erwin Goffman, recuperando aspectos de la tradición durkheimiana, se interesa por las reglas que gobiernan las interacciones cotidianas (tomando al Interaccionismo Simbólico de Herbert Blumer). Si bien identifica esas reglas, en sus trabajos hace evidente sus consideraciones en relación a las variaciones de significación de algunas interacciones de acuerdo con la sociedad en la que tengan lugar, como también hace explícitas las limitaciones que tienen sus propuestas con base en el lenguaje teatral y el enfoque dramático (3).

Es la Ilustración la que concibe a la cultura como integrada por leyes inmutables, invariables y subyacentes a todas las manifestaciones culturales, siendo éstas las que deberían ser descubiertas y explicadas. Clifford Geertz cuestiona ampliamente esta postura, dado que sostiene que las comunidades son variadas en esencia y en expresiones, por lo que identificar ese invariable es algo que no tiene sentido. También critica la concepción estratigráfica, es decir, la idea de que el hombre puede ser analizado capa tras capa, las que constituirían a la cultura; si éstas se quitan se puede acceder a las regularidades y estructuras sociales, llegando, en las capas más profundas, a los factores psicológicos y biológicos constitutivos de la humanidad. Entendiendo que el hombre (y la mujer) necesitan de controles (él dirá "programas culturales") para ordenar su conducta, propone una concepción sintética, donde "factores biológicos, psicológicos, sociológicos y culturales puedan tratarse como variables dentro de sistemas unitarios de análisis" (4). Estos programas culturales que funcionan como mecanismos de control tienen relación con el pensamiento humano, considerado por Geertz (5) como "social y público", y este pensar consiste en el tráfico de los "símbolos significativos", concepto que el antropólogo recupera de G. Mead. Es a partir de estos símbolos que el ser humano controla su conducta. El ser humano se completa con la cultura, ya que desde el punto de vista físico es un animal inconcluso. Por lo tanto los estudios de la cultura no pasan por los reduccionismos que radican en la identificación de lo sustancial y universal, sino por la "espantosa complejidad" (6).

Nos detenemos en Geertz, dado que su definición de cultura es una de las más citadas al momento de pensar en las organizaciones (como profundizaremos más adelante). Explícitamente sostiene que su definición es semiótica, y siguiendo a Max Weber propone que "(...) el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre" (7). El análisis de la cultura, propone, será entonces realizado por una ciencia interpretativa que buscará las significaciones (8).

Desde otra perspectiva, también es importante señalar el aporte de Jürgen Habermas, quien utiliza dos conceptos para separar la cultura en su dimensión simbólica común al de todas las prácticas (concepto de mundo de la vida que es tomado de Schutz) y su dimensión específica de producción simbólica especializada (concepto de sistema cultural experto).

Son de particular importancia las corrientes latinoamericanas, que entienden a la cultura como una fuerza activa en la vida social, visible en los procesos de consumo. García Canclini, junto a otros autores como Jesús Martín Barbero y Sarlo son los principales referentes de esta tendencia. En particular, Canclini ha realizado importantes aportes tales como el concepto de culturas híbridas. Entiende la hibridación como procesos (culturales) mediante los cuales algunas estructuras o prácticas discretas, que existían por separado, se combinan con otras existentes, generando nuevas estructuras, objetos y prácticas (9). Desde esta perspectiva es interesante tener en cuenta que la concepción de cultura no se concibe como pura e invariable. Canclini toma de Brian Stross el concepto de ciclos de hibridación, según el cual algunas formas relativamente homogéneas pasan a ser, a lo largo de la historia, más heterogéneas, para luego volver a la homogeneidad relativa y no absoluta.

2. Un enfoque particular: los Estudios Culturales

Los estudios realizados por la escuela inglesa, bajo el rótulo de Estudios Culturales merecen un apartado por la magnitud de sus influencias en el concepto que nos ocupa. Recuperan la concepción de la cultura propuesta por Raymond Williams, que toma en cuenta su incidencia en la vida cotidiana y su práctica en los sectores subalternos. Propone, en su publicación "Palabras clave" (*Keywords*), una definición de cultura, con tres aristas: "un proceso general de desarrollo intelectual, espiritual y estético; un modo de vida particular referido a un pueblo, un período o un grupo; los trabajos y las actividades intelectuales y artísticas" (10).

Para Pablo Alabarces (11), los estudios culturales responden a un doble origen. Uno realizado por los padres fundadores de estos estudios, que constituían una mirada distinta de la hegemónica, con problemas y objetos precisos, que consistían básicamente en el campo de los estudios literarios. Los trabajos de Richard Hoggart constituyen aportes importantes desde la perspectiva de la vida y la cultura obreras, a las que toma como una forma de re-interpretación y uso de la cultura de masas. Amplía la visión de la cultura, en la que hasta los rasgos cotidianos menores son tenidos en cuenta. Edward P. Thompson se enfrenta al economicismo, y deja como aporte particular la idea de que las clases no son recortes matemáticos sino que se construyen, como proceso, a partir de la experiencia de lucha expresada en una cultura de clase. Los tres, Williams, Hoggart y Thompson, son considerados por Alabarces como los principales autores que decidieron la orientación de estos estudios: la innovación teórica en el marxismo; la perspectiva histórica (historia social o crítica literaria); la concepción antropológica de la cultura; y la relación con el mundo obrero a partir de experiencias de vida (mundo del que Williams y Hoggart provienen).

La segunda fundación, siguiendo a Alabarces, se produce en 1964 cuando se inaugura el Centro de Estudios Culturales Contemporáneos en la Universidad de Birmingham. Este centro, dirigido por Hoggart (hasta 1968), y luego por Stuart Hall (hasta 1984) establece los lineamientos básicos para la continuidad de estos estudios.

Hacen converger en nuevos espacios tradiciones trasladadas. Cuestionaron la influencia del estructural-funcionalismo norteamericano en la sociología, recuperando a Weber, a Dilthey

(hermenéutica interpretativa), a la escuela de Chicago, por su interaccionismo simbólico, a la antropología social y la propuesta de la historia desde abajo.

Para el tratamiento del concepto de cultura se produce otra ampliación, ya que no es entendida como sistema de textos y artefactos, sino como prácticas culturales. Esto se genera en un contexto de búsqueda de una teoría materialista y no idealista de la cultura. Retoma importancia el concepto de ideología (como práctica antes que como sistema de ideas) y con él la lectura de Althusser. También se recupera el concepto de hegemonía de particular interés por la articulación que permite realizar entre política y cultura, teniendo como principal referente a Gramsci quien posee un pensamiento específico y coyuntural que contrasta con el extremadamente teorista y abstracto nivel de las teorías estructuralistas. Así la cultura aparece como un espacio de lucha y resistencia, ocupado por los sectores subalternos.

En las primeras etapas los medios no son figura central. Esto cambia con la aparición de "Encoding/Decoding" de Stuart Hall, incluido como uno de los artículos en un volumen colectivo de 1980, denominado *Culture, Media, Language*. Hall (12) incluye en su modelo comunicacional conceptos tales como producción, circulación, distribución, consumo y reproducción, haciendo hincapié en las asimetrías en los procesos de codificación y decodificación, e incorporando otro concepto clave como es el de audiencias. Esto da origen a muchos estudios que intentaron comprobar empíricamente el papel de las audiencias, a través de la etnografía de audiencias.

Sin embargo, el empirismo no fue suficiente en los estudios culturales, siendo este uno de los factores que llevó a García Canclini (13) a realizar una doble crítica:

- a pesar de que para él estos estudios han modificado significativamente el análisis de los discursos, no abundan las investigaciones empíricas, lo que hace que muchos científicos sociales desconfíen de este tipo de análisis.
- el avance de los estudios culturales en cuanto a trabajo transdisciplinario y con procesos multiculturales no está acompañado por una reflexión teórica y epistemológica.

Entiende que no existe un paradigma definido para el análisis del intercambio cultural, y que estos estudios sólo se apoyan sobre la función de la cultura en la interacción entre las sociedades. Desde esta perspectiva se refiere a dos narrativas: la inconmensurabilidad ideológica existente entre los países de Norteamérica y la americanización de América Latina y la latinización de Estados Unidos. Los estudios culturales posibilitan el abordaje de estas temáticas, ya que ofrecen visiones profundas de cuestiones como la multiculturalidad y sus diferencias, y la desterritorialización y la reterritorialización, pero no desde la constitución de un paradigma coherente y consistente.

Se genera así un intercambio entre especialistas estadounidenses y latinoamericanos, que demanda una revisión de divergencias epistemológicas y teóricas. Para García Canclini, los estudios culturales conforman un bloque que involucra tanto a los estudios culturales estadounidenses como así también a los latinoamericanos.

Propone una revisión teórica de algunos puntos, tales como:

- una redefinición del objeto de los estudios culturales: que tiendan a la heterogeneidad y a la hibridación multiculturales; en oposición a políticas de monoculturalismo.
- los vínculos entre cultura, sociedad y saber requieren ocuparse de la totalidad social.

Desde este punto de vista del desplazamiento de la identidad a la heterogeneidad y la hibridación, García Canclini cree que el científico social gana poco desde el estudio de una postura o visión, como la de los oprimidos, y que sería más provechoso que se genere un desplazamiento a las intersecciones, a las zonas en las que se encuentran los distintos relatos. Sólo en estos escenarios el científico encontrará conocimientos que le permitan dar respuesta a las problemáticas vinculadas a los condicionamientos de cada enunciación, posibilitándole dejar atrás las narraciones sectoriales.

3. Cultura organizacional

Los primeros estudios de la cultura vinculada a las organizaciones surgen con la tradición norteamericana:

[...] poniendo el foco en un dominio particular de la producción simbólica, intenta investigar los contextos y los mecanismos sociales de producción, las diversas redes en las que la cultura es creada, distribuida, publicitada y consumida. Esta perspectiva relaciona la producción cultural con las organizaciones (14).

Los estudios de la cultura sufren una transformación y pasan de los estudios de su producción a los estudios de cómo las organizaciones producen cultura; investigan las diferencias económicas entre organizaciones de capital y aquellas sin fines de lucro, la organización y dirección burocrática de instituciones, la naturaleza de las industrias culturales, entre otros.

Para Susan Wright (15) la palabra cultura comienza a utilizarse con mayor frecuencia en estudios de gerenciamiento, a principios de la década de los 80. Para ella, sólo las excelentes empresas hablaban de tener una cultura fuerte, y el concepto en las organizaciones toma la misma importancia que la declaración de la misión organizacional.

El vínculo entre empresarios o gerentes y antropólogos comienza a hacerse más usual, y se genera una cercana relación entre los estudios académicos de las organizaciones y el pensamiento práctico de gerenciamiento. Según Wright este intercambio se ha incrementado en los 90, con la intervención de consultores e investigadores para capacitar o entrenar (*training*) a los públicos internos para facilitar el cambio de la cultura organizacional.

Para ella dos ideas de cultura son tenidas en cuenta en la gestión de organizaciones: una vieja, en la cual la organización es entendida como un grupo de personas que tienen características en común, homogéneas, distribuidas jerárquicamente y controladas, y que presenta un límite de su entorno, que posee características diversas a las internas. La nueva concepción de cultura se presenta en organizaciones que responden a nuevos patrones de organización: la dispersión geográfica, el cambio constante de las relaciones entre los empleados, la participación de personas contratadas por un período limitado de tiempo (sólo

para cumplir con un servicio coyuntural), la organización del trabajo sobre la base de equipos que operan con alianzas y que se reforman rápidamente frente a nuevas circunstancias. Los niveles de stress que sufre un empleado en estos nuevos modelos de organización son elevados, al igual que la inestabilidad laboral.

La nueva concepción de cultura implica un proceso activo y participativo en la construcción de significados. Sin embargo, la delegación de poder y el desarrollo de las capacidades personales son entendidos por la autora como una toma de decisiones transparente, sólo en apariencia, ya que todas las relocalizaciones, modificaciones, reorganizaciones, etcétera, en la organización son impuestas de manera jerárquica, de arriba abajo.

Plantea la tesis de que en los autores que proponen a la “organización como cultura”, predomina un desplazamiento de las nuevas concepciones de la cultura como un proceso continuo de producción de significado, a las viejas concepciones, en las que la cultura es impuesta, controlada y dirigida desde los altos niveles jerárquicos de la organización.

La definición de cultura de Clifford Geertz, que citamos en el primer apartado, es, según la autora, una de las más comunes en los estudios de las organizaciones. Su objetivo es interpretar las diferentes construcciones que los actores –recordando el pasaje que describe Geertz en *La interpretación de las culturas*: un mercader judío, hombres de las tribus beréberes y un colonialista francés– sitúan sobre una secuencia de eventos. Siguiendo a la autora, Geertz no sugiere que los actores estén atrapados del mismo modo en una red, y sería apropiado que los investigadores en organizaciones se refieran a la cultura en un marco de economía global y cambio político. Entendemos que la contextualización que realizamos en relación con el concepto de cultura según Geertz es clave para comprender que la considera desde una perspectiva compleja, en relación con los controles de la conducta, orientada simbólicamente. Por lo tanto, la cultura “impuesta, controlada y dirigida”, como sostiene Wright, rompe con esta lógica y sus posibilidades analíticas en complejidad.

Desde otra perspectiva, Howard Becker también realiza su aporte con relación a la cultura, considerada por él como una estructura de producción simbólica diferenciada, que genera productos que son fruto de la labor colectiva (que involucra división del trabajo y cooperación), en un marco organizacional e institucional (16).

La aplicación del concepto de cultura a los problemas y ámbitos organizacionales tiene algunos rasgos específicos de acuerdo con los tratamientos focalizados en esos estudios. Acompañan a la palabra cultura diferentes adjetivos que indican de qué manera se la propone en relación con el ámbito que se estudia: organizacional, institucional, empresarial, corporativa, holística, entre otros. Las definiciones coinciden en entenderla como los modos de hacer y de pensar en una organización. Algunas más rigurosas ponen en consideración a los comportamientos que se mantienen en una organización, relacionando el concepto con valores, normas, políticas que se aceptan y sostienen en ellas. Pero la función principal, de acuerdo con estos enfoques, es la de proponer un marco de homogeneidad para entender, ver, comprender los procesos de una organización en particular.

Desde las tendencias empresariales es posible “crear cultura”, y se aconseja que la cultura de una organización debe ser fuerte, porque en tanto más fuerte mejor. Ese fortalecimiento de la cultura resulta de una lectura homogeneizante de esta; es decir, cuantas menos diferencias en los modos de hacer y pensar existan, más fuerte será la cultura.

Las intervenciones en la cultura de las organizaciones también se tienen en cuenta al momento de considerar el cambio organizacional, principalmente vinculado a las necesidades de adaptación y flexibilidad que imponen los mercados de capitales. La cultura, desde la perspectiva que analizamos, debe ser fuerte, pero lo suficientemente ágil para desarrollar rápidamente nuevas características que le permitan adaptarse a realidades cambiantes, lo que visto desde esta óptica resulta, cuanto menos, contradictorio. En estos contextos, contar con una cultura fuerte, implica tener mayor probabilidades de éxito, ya que también está vinculada con el desarrollo de ventajas competitivas que pueden asegurar ese éxito (o, si la cultura es débil, condenarlas al fracaso). Desde esta perspectiva los valores culturales se vuelven una necesidad, y es por ello que son tenidos en cuenta.

Cuando se presenta una dispersión, una apertura, la manifestación de una diversidad (algunos trabajos consideran esto como “subculturas”) se presenta un problema, dado que la cultura organizacional deja de ser homogénea, debilitándose (en contraposición a lo que se plantea como cultura fuerte) y generando conflictos internos. Las subculturas, entonces, se vuelven algo con lo que los especialistas (o los departamentos destinados a estas funciones en algunas organizaciones) deben “lidiar”. Es decir que se trata de un concepto que está ligado específicamente con los públicos internos de la organización, ya que se plantea a la cultura como sus formas, manifestadas hacia su interior.

4. Reflexiones en relación con cultura organizacional

El precedente estado de la cuestión nos posibilita situarnos en el mapa, amplio y abarcativo, del concepto de cultura para entender su transformación en la historia, y de acuerdo con diferentes perspectivas.

Este desglose conceptual nos permite poner en evidencia cómo el concepto se pauperiza cuando se lo tiene en cuenta con relación a las organizaciones, perdiendo, a nuestro juicio, riqueza analítica a medida que se ha adaptado a las demandas/necesidades/imposiciones de las organizaciones.

¿De qué se está vaciando al concepto de cultura cuando se lo traslada a los ámbitos organizacionales y por qué?

En el repaso del concepto vinculado a las organizaciones que realizamos en el punto anterior es notable cómo desaparecen algunos aspectos de la cultura que no son considerados: contradicciones, ideología: ideas y prácticas, dominación, hegemonía, control, símbolos (o producción sígnica), complejidad, subalternidad, construcción, historia y, por lo tanto, transformación.

Los tratamientos que vinculan a este concepto con las organizaciones lo direccionan a propósitos manageriales, estratégicos, que parecen no tener ningún otro trasfondo más que el

comercial, anulando las diferencias, homogeneizando. Como dijimos, considerar a una cultura organizacional fuerte para estas propuestas organizacionales, es considerar una cultura organizacional estandarizada, homogénea, es pensar en *una* cultura, suprimiéndose las diferencias. Es evidente que esto repercute en la posibilidad de poner en evidencia los contrastes, como si no se tratara de personas que constituyen las organizaciones, como si fuese algo específicamente artificial, suprimiendo lo alterno, lo otro, eso que la cultura organizacional deja afuera cuando hace el esfuerzo por constituirse en una cultura fuerte.

Como mínimo se está perdiendo, en esta simplificación del concepto de cultura, su capacidad, su potencia explicativa, su profundidad, su riqueza. Se está eliminando el conflicto, el que es constituyente del entendimiento de todo lo social, como latente y subyacente a todos los procesos que el ser humano pueda generar. Es decir, no se trata de un concepto pacífico, sino todo lo contrario; y tampoco de su simplificación, sino (y repetimos con Geertz) de la "espantosa complejidad". Y la complejidad se genera a partir de lo que una organización hace confluir, convoca o reúne: las personas que trabajan en una organización están insertas en tramas culturales propias, diferentes, diversas, las que se ponen en juego, dialécticamente, con la organizacional, que se propone como marco compartido, pero orientándolas para que se produzcan de determinada manera.

Para Etkin y Schvarstein (17):

[...] se entiende por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Desde estos enfoques se propone que estas formas de hacer, creer, etcétera, son aprendidas y aprehendidas por un grupo (público interno), como necesidad de adaptación a nivel externo y de integración interna. Son consideradas válidas para pensar, sentir y percibir problemas, y se transmiten a los integrantes nuevos (18). Esa relación entre las diferencias culturales es un problema desde el primer momento en que una organización se relaciona por primera vez con alguien que va a incorporarse a una organización, por ejemplo, y si la cultura organizacional debe servir de marco homogeneizante, es conflictiva: esas adaptaciones que propone el concepto de cultura organizacional, de los públicos a la organización (empresarial, por ejemplo) resulta violenta simbólicamente.

El recorrido inicial de este trabajo, por los aspectos que el concepto de cultura involucra, permite repensarlo en relación con las organizaciones y preguntarnos qué nuevas respuestas, qué nuevos problemas de investigación, y qué nuevas preocupaciones pueden generarse al reincorporar todo eso que fue dejado de lado en relación con las organizaciones. Es un camino posible, pero además consideramos que nuestro énfasis recae en sugerir que es un camino

necesario, al menos, desde las disciplinas sociales que se pretenden críticas. Entonces será un camino necesario desde la comunicación.

Notas

(1) Auyero y Benzecry, en Altamirano, 2002

(2) *Ibidem*.

(3) Goffman, 2006.

(4) Geertz, 2005:51.

(5) *Ibidem*.

(6) *Ibidem*, p. 58.

(7) *Ibidem*, p. 20.

(8) Retomamos en este punto al interpretativismo, sin haber aclarado antes al lector o a la lectora que este concepto, al interior de la Antropología propiamente dicha, también ha sufrido su transformación: desde las primeras concepciones evolucionistas propuestas por Tylor (cultura: en un sentido etnográfico amplio, "es ese complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad" – Bohannan y Glazer, 1993: 64. Las sociedades para él tenían diferentes grados que se correspondían con sus distintas etapas de desarrollo o evolución), pasando por su abordaje funcionalista en Malinowsky (cultura es "[...] todo lo que le permite al hombre satisfacer sus requerimientos biológicos con la cooperación y en un medio remodelado y reajustado" – Bohannan y Glazer, 1993: 290) hasta sus concepciones interpretativistas aquí tratadas (Geertz, 2005).

(9) García Canclini, 2001.

(10) Williams, 1976; en Grandi, 1995

(11) Alabarces, en Altamirano, *óp. cit.*

(12) Hall, 1980.

(13) García Canclini, 1997.

(14) Auyero y Benzecry, en Altamirano, *óp. cit.*, p. 39.

(15) Wright, 1998.

(16) Auyero y Benzecry, en Altamirano, *óp. cit.*

(17) Etkin y Schvarstein, 1989:201.

(18) Villafañe, 1999.

Bibliografía

ALTAMIRANO, Carlos (Compilador). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires. Paidós. 2002.

BOHANNAN, Paul; GLAZER, Mark. *Antropología. Lecturas*. España. McGraw-Hill. 1993.

ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires. Paidós. 1989.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. "El malestar en los estudios culturales". En *Fractal* N° 6, julio-septiembre, 1997, año 2, volumen II, pp. 45-60. En <http://www.fractal.com.mx/F6cancli.html> (accedido el 12-10-2011).

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Culturas Híbridas*. Buenos Aires. Paidós. 2001.

GEERTZ, Clifford. *La interpretación de las culturas*. Barcelona. Gedisa. 2005.

GOFFMAN, Erving. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires. Amorrortu. 2006.

GRANDI, Roberto. *Texto y contexto en los medios de comunicación*. Barcelona. Bosch. 1995.

HALL, Stuart. "Encoding/Decoding". En *Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies*. London. Hutchinson. 1980.

VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ediciones Pirámide. 1999.

WRIGHT, Susan. *The politicization of "culture"*. Copyright by the Royal Anthropological Institute. En: <http://lucy.ukc.ac.uk/rai/AnthToday/wright.html> (accedido el 12-10-2011). 1998.