

2

CULTURA ADMINISTRATIVA: UNA NUEVA PERSPECTIVA DE LAS RELACIONES ENTRE ANTROPOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

Livia Barbosa¹

(Universidad Federal Fluminense)

RESUMEN

El artículo trata sobre las relaciones entre antropología y administración desde una nueva perspectiva. El mismo tiene como principal objetivo demostrar que las contribuciones que la antropología tie-

ne para ofrecer al entendimiento de las prácticas y las políticas administrativas van mucho más allá del concepto de cultura organizacional, desarrollado a finales de la década de 1970 e inicios de 1980.

1 INTRODUCCIÓN

El interés por las cuestiones culturales dentro de la teoría de la administración no es reciente, aunque haya comenzado a ser importante en las dos últimas décadas. Desde la primera mitad del siglo, la literatura teórica de la administración registra algunos autores que mencionaron la importancia o se preocuparon de la influencia de los aspectos culturales en la gestión de los recursos humanos y materiales.²

Sin embargo, es a fines de los años 70 y comienzos de los 80 que el término cultura organizacional –de empresas o corporativa– empieza a ser usado con frecuencia para designar un nuevo campo de interés en la teoría de la administración. Esta reconoce que la cultura de una empresa es una variable importante, pudiendo funcionar como un complicador o un aliado en la implementación y adopción de nuevas políticas administrativas, relacionándose también con su desempeño económico.³ A partir de ese período, congresos, seminarios y simposios de administración de empresas comenzaron a incluir en sus agendas la temática de la cultura organizacional. Datan de esa época, más específicamente de 1983, dos publicaciones importantes dedicadas enteramente al tema: los números de septiembre de la *Administrative Science Quarterly* y de la *Organizational Dynamics*.

Cuatro libros, que batieron el record de ventas, *Theory Z* de Ouchi (1981),

The Art of Japanese Management, de Pascale y Athos (1981), *Corporate Cultures*, de Deal y Kennedy (1981) y *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman (1982) consagraron la discusión desde el punto de vista del público en general. Todos ellos, directa o indirectamente, buscaron dar respuestas –parecidas a las diferentes cuestiones consideradas– al sufrible desempeño económico de las empresas norteamericanas de cara al desafío japonés. Todos, en mayor o menor grado, con más o menos énfasis, señalaban la importancia de la cultura organizacional o nacional en el éxito empresarial.⁴

A esas obras les siguieron otras de cuño más académico, entre las cuales dos deben mencionarse, no sólo porque hoy pueden ser consideradas clásicas sobre el tema, sino porque también marcaron la discusión de las relaciones entre cultura y administración en dos direcciones bien distintas. Son ellas: *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein (1984) y de Geertz Hofstede(1985). El primero enfatiza la idea de la existencia de “culturas organizacionales” marcadamente diferenciadas y del papel que el héroe/fundador desempeña en el modelado de esa cultura. El segundo, por el contrario, atribuye poco o ningún interés a culturas organizacionales privadas, subrayando la importancia de la cultura nacional en la forma de administrar. En este libro, Hofstede reafirma la posición de un trabajo anterior, en el cual intentó demostrar el contenido cultural norteamericano incluido en los presupuestos de varias teorías de administración.⁵

El impacto del concepto de cultura organizacional se hizo sentir de inmediato tanto en el ámbito de la práctica de la administración como en el del público en general. En 1989, la Time Inc. bloqueó, a través de una acción judicial, una oferta hostil hecha por Paramount, argumentando que la adquisición de la empresa en aquellas condiciones afectaría de forma negativa a su cultura organizacional, y perjudicaría a clientes, accionistas y consecuentemente a la sociedad. Tal alegación judicial habría sido impensable 15 años antes.⁶ Esa importancia se vuelve más evidente si tenemos en cuenta las grandes transformaciones macro-económicas y políticas ocurridas en la última década, responsables de estrechar los contactos interculturales a niveles nunca antes vistos, transformaciones éstas que pusieron la cuestión cultural en el centro de varias decisiones.⁷ En términos de negocios, eso puede verse en el cambio de la concepción de empresa multinacional a la de empresa transnacional, que requiere un tipo de estructura y organización capaz de enfatizar la multiculturalidad.⁸

Pero, la popularidad del concepto de cultura organizacional no fue seguida por igual cantidad de investigaciones académicas con respecto a las nuevas posibilidades abiertas por la relación entre antropología y administración.⁹ Existe

un mercado que, en términos de negocios, tiende a crecer, debido a la intensificación de los contactos interculturales traída por la globalización de la economía y de los negocios; en realidad, los profesionales dedicados al tema son pocos en los Estados Unidos y menos aún en Brasil.¹⁰

Es importante destacar que aunque la cuestión cultural esté de moda no debe ser vista como una moda más. El concepto de *cultura* abre camino para una discusión más profunda, que es el peso de la dimensión simbólica en las organizaciones y en las diferentes formas de gestión. Más aún, éste ayuda a desmitificar la idea prevaleciente de que el mundo de los negocios y de la administración es movido, exclusivamente, por una lógica pragmática.¹¹ Estaremos engañados si interpretamos el comportamiento del hombre de negocios, del administrador e igualmente el del empleado, como determinado por una lógica de costos y beneficios, objetiva e impersonal.¹² Estaremos engañados, también, si imaginamos que las reacciones a los procesos de cambios se deben sólo a las personas que, supuestamente, tienen intereses en defender un determinado *status quo*, para beneficiarse con él de forma consciente e intencional. Ese sentido de *interés* necesita ser desmitificado y entendido en una perspectiva cultural a partir de la cual se busque saber cuál es, de hecho, el contenido de la categoría *interés*. Para los antropólogos, las personas creen, la mayoría de las veces, que aquello que hacen es lo correcto. Un empleado de una empresa, cualquiera sea su función o jerarquía, es alguien con memoria, sentimientos y valores que lo vinculan a un contexto social más amplio, del cual la empresa forma parte.¹³ La lógica cultural no es un comportamiento racional en el sentido de que pueda ser explicada por una lógica científica basada en el método hipotético-deductivo. Es un comportamiento más que racional y, por lo tanto, precisa ser entendida en sus propios términos.

2 EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de las décadas de los '70 y '80, el término cultura organizacional recibió varias definiciones y abordó innumerables aspectos del universo empresarial. Bajo ese rótulo, los investigadores indagaron sobre valores, presupuestos básicos (suposiciones), mitos, héroes, ritos, prácticas y políticas administrativas, y proyectos de cambio. Aunque ejemplar en la descripción de algunos de los aspectos concernientes a la empresa, el término cultura organizacional (o empresarial) es limitado a la amplitud de cuestiones que son consideradas en las relaciones entre cultura, empresa y administración, principal-

mente en lo referente a las relaciones mantenidas por las organizaciones con la sociedad globalizadora. La limitación del término viene creando algunos falsos problemas acerca de la comprensión y naturaleza de las relaciones cultura/empresa.

A primera vista, tal vez esta limitación al término (cultura organizacional) pueda parecer una disputa terminológica inocua. Mas, pretendo demostrar que la sugerencia del término cultura administrativa está directamente relacionada a una mayor amplitud conceptual y sociológica, y a una perspectiva relativizadora más rica de los universos investigados, para posibilitarnos una mejor comprensión de las relaciones entre cultura y, no sólo empresa, sino, fundamentalmente, entre ellas y las formas de gestión.

Una observación pertinente se refiere al énfasis atribuido por los usuarios del término cultura organizacional/empresarial a un único tipo de institución del mundo moderno –la empresa o la organización prestadora de servicio– dejando de lado a innumerables formas institucionales que lidian, igualmente, con los dilemas de la administración y del contacto intercultural. El mundo contemporáneo se caracteriza por la existencia de instituciones con objetivos específicos y definidos, que atienden a las diferentes necesidades individuales anteriormente satisfechas por la familia, por el grupo de parentesco y por la comunidad. En esas instituciones, que no son ni empresariales ni comerciales, el administrar también es fundamental.

El concepto de cultura organizacional o empresarial, además de enfatizar que una única institución –la empresa– tiene la tarea de administrar, privilegia dentro del universo empresarial a las organizaciones de gran porte –GM, US Steel– y coloca en segundo plano las de pequeña dimensión y expresión económica. Sin embargo, si las grandes empresas configuran, en parte, la economía moderna, ignorando fronteras nacionales, poniendo en contacto mercados anteriormente fuera del alcance de varias comunidades, las empresas de pequeño y medio porte sustentan, por otro lado, un gran número de economías (como la italiana, apoyada en las pequeñas empresas familiares), y son una de las grandes generadoras del dinamismo de éstas. En cuanto a la economía brasileña, tiene en las medianas empresas uno de sus mayores generadores de empleo. Desde el punto de vista sociológico, tan importante como el tamaño y la facturación de las empresas es el significado que sus diferentes modalidades o instituciones poseen dentro de la sociedad.

Aunque el concepto de “cultura empresarial” no presuponga en sí la exclusión de las organizaciones de dimensiones más modestas, en la práctica se verifica que casi la totalidad de las investigaciones está centrada en las grandes empresas. Además, no podría ser de otra manera, una vez que el énfasis

en la empresa – más particularmente en las grandes organizaciones– como institución por excelencia, responsable de la tarea de administrar, refleja en gran parte los valores y cuestiones del campo intelectual que más de cerca han tratado esa temática: el norteamericano. De hecho, Estados Unidos es el responsable de casi todas las teorías sobre la administración moderna; por eso, ninguna sociedad puede ser considerada la inventora de la empresa productora de bienes y servicios, y de la administración. En lo que concierne a Europa, comienzan a sobresalir en el área de administración algunos nombres como Charles Handy –profesor invitado por la London Business School–, John Kay y Sumantra Ghoshal –de la London Business School– y Percy Barnevik de la Asea Brown-Boveri, conglomerado sueco-suizo. Aun así, los europeos están lejos de haber establecido una tradición sobre el tema. Por lo tanto, nada más natural que parte de las cuestiones teóricas, metodológicas y conceptuales refleje valores y problemáticas norteamericanos. En este sentido, se torna importante aplicar el principio elemental del análisis antropológico: la relativización de conceptos, que consiste en verificar si los significados y el contenido social de las categorías utilizadas son los mismos en un universo social y otro. Tal verificación posibilita reducir el margen de error causado por el empleo de conceptos no-significativos a una formación social específica.

Como primer paso en esa dirección vamos a comenzar examinando el significado simbólico de la empresa en el imaginario norteamericano de cara a otras sociedades. Creo que a partir de allí estaremos habilitados para utilizar y entender mejor el valor sociológico del concepto de cultura organizacional, tanto para los norteamericanos como para nosotros.

Desde el punto de vista histórico y económico, la empresa viene siendo una institución fundamental de la nación norteamericana, confundándose con el propio proceso de formación de esa sociedad, no sólo como una pieza básica del sistema económico, sino como un instrumento de la conquista e integración territorial, social y económica del país. Al contrario de lo que ocurrió entre nosotros –la Corona portuguesa fue la responsable de la colonización, conquista e integración del territorio nacional–, en los Estados Unidos el emprendimiento privado tomó la delantera de todo ese proceso de interiorización forjado en el seno de la sociedad naciente, como bien demuestran las grandes vías de ferrocarril, frutos de emprendimientos particulares, que cortan el territorio norteamericano de este a oeste, propiciando su integración. De la misma forma que los suelos agrícolas (con millones de pequeñas propiedades rurales), las áreas naturales y los depósitos minerales fueron explotados empresarialmente desde el nacimiento de los Estados Unidos.¹⁴

En los Estados Unidos, por lo tanto, sociedad y empresa privada crecieron

juntas. Esta última, tal vez, sea la institución que mejor sintetiza los valores centrales de la cultura norteamericana. La empresa privada es, desde el punto de vista ideológico, la expresión concreta y sustantiva de la idea de libre iniciativa, de libertad económica y del derecho individual de producir.^{15/16} Ella es vista como la raíz del desarrollo económico y la senara privilegiada para la expresión de la autonomía y del desempeño individual; medida por la cual, en el universo individualista, igualitario y moderno, un individuo puede ser legítimamente diferenciado de otro.¹⁷ A esa representación simbólica de la empresa se junta una ética de trabajo que ve, en la acumulación de bienes materiales y en el lucro, la recompensa legítima por el trabajo arduo, instrumentos por los cuales todos pueden realizar el “sueño americano”. El sueño es el de una tierra donde el individuo vale y asciende socialmente por lo que hace y no por su cuna o posición social; una tierra de libertad, autonomía, igualdad, justicia, progreso y oportunidades ilimitadas para todos.¹⁸ Si el origen de esos valores es religioso, como quieren algunos, o proceden de la racionalidad del Iluminismo, como defienden otros, el hecho es que Estados Unidos desarrolló un sentimiento de predestinación que deriva en otro más fuerte aún: el de tener como misión ordenar el mundo. En este contexto, la imagen de la tierra de la libre iniciativa y de las oportunidades ilimitadas tiene una posición central en la cultura americana.^{19/20}

Dentro de este universo simbólico, la empresa da espacio sintomáticamente, no sólo trabajo y empleo, sino también elementos para la construcción de identidades sociales y de la propia identidad nacional norteamericana. No es por casualidad que la empresa es privilegiada en términos conceptuales cuando se habla de cultura y de administración en los Estados Unidos. Consecuentemente, el concepto de cultura organizacional/empresarial en ese país tiene una dimensión sociológica estructural, que no es válida para otras sociedades como, por ejemplo, la brasileña.

Entre nosotros, sólo recientemente, desde la mitad del siglo XX en adelante, es que la empresa pasa a ser parte legítima de nuestro proceso de formación histórica y económica, una vez que toda la colonización, conquista e integración nacional ocurrieron bajo la égida del Estado, quedando el emprendimiento e iniciativas particulares prácticamente ausentes en ese movimiento de construcción nacional. Al contrario de la sociedad anglosajona, en las sociedades ibéricas la ética prevaleciente en relación con el trabajo, principalmente el manual, desestimulaba cualquier iniciativa individual; el trabajo no dignificaba al hombre ibérico y éste no se definía por sus actividades de trabajo, y sí por la red más amplia de sus relaciones sociales. Según ese sistema de valores, el lucro no era percibido como la recompensa debida al trabajo

arduo, sino como la apropiación de algo (el tiempo) que no pertenecía al hombre y sí a Dios. El trabajo no era inferior porque era hecho por esclavos, pero era realizado por esclavos porque era conceptualmente inferior.²¹

Contrariamente a los Estados Unidos, la ausencia de la iniciativa individual fue tan marcada entre nosotros que el Barón de Mauá se merece un tratamiento especial por parte de nuestra historiografía, justamente por haber sido un hombre emprendedor, tal vez el único, en el panorama económico del siglo XIX. Aunque hoy sus realizaciones sean valoradas, no fue ese el sentimiento de la sociedad brasileña en aquella época. Además, su vida y sus relaciones con la sociedad y con los políticos brasileños son ilustrativas de la ética ibérica respecto del lucro y al trabajo, según lo descrito antes. A pesar del gran número de novedades que introdujo en el país, y de que a todos les gustase el confort introducido gracias a él, el Barón de Mauá era un personaje hostilizado debido a sus lucros y se tenían serias dudas acerca de las intenciones que lo acompañaban. Mauá no hacía trenes, barcos ni implantaba la iluminación pública a gas por placer o generosidad, sino porque esos emprendimientos generaban ganancias. Pero, para aquella época y su ética ese *comportamiento revelaba el grave desvío de carácter al poner los intereses materiales por encima del bien común. En otra ocasión, el propio Barón resumió el problema; desgraciadamente entre nosotros se entiende que los empresarios deben perder para que el negocio sea bueno para el Estado, cuando es justamente lo contrario.*²²

Jorge Caldeira, en su libro sobre Mauá, registra que el año 1865 fue particularmente preocupante para el Barón, justamente por los grandes lucros que él había obtenido, pues, en caso de que la noticia se hiciese pública, más sospechas serían levantadas acerca de sus intenciones, idoneidad y carácter. Para la moralidad brasileña de aquella época, una fortuna permanentemente alimentada por ganancias crecientes era la prueba concreta de que su propietario estaba haciendo cosas éticamente contrarias. Tal riqueza o éxito no eran vistos como señal de buen servicio al progreso del país.

Mauá fue en su época uno de los hombres más ricos y poderosos del mundo. Su fama era mayor en Londres y París que en Brasil. Su poder en el Río de la Plata causaba envidia a los diplomáticos y políticos brasileños. A pesar de sus intentos de usar su influencia para auxiliarlos a ellos y a los negocios brasileños en la región, estos lo hostilizaban más todavía.²³ Ahora, una sociedad que concibe lucro, emprendimiento individual y visión empresarial como indicadores de desvíos de carácter, y hasta como una amenaza al bien común, no asocia con la institución-empresa el mismo conjunto de valores que otra que sí ve en esas categorías sentidos simétricos inversos.

Cuando la empresa moderna surge en el escenario brasileño con el proceso de industrialización en el siglo XX, aparece nuevamente por iniciativa o a la sombra del Estado. La empresa privada, como expresión de valores que orientarán nuestro comportamiento económico, continúa, en parte, a remolque de la dirigencia política. Por lo tanto, su trayecto no se entrafia simbólicamente en nuestro quehacer social. Se entiende que el sentido que ella posee para nosotros reflejará justamente su dimensión histórica y de significado. La empresa como institución está lejos de ser un equivalente estructural de los valores que simboliza en los Estados Unidos. Entre nosotros su significado y función económica son, en numerosas circunstancias, eclipsados por lo que las personas denominan “función social”. Como institución económica de las sociedades modernas, cuyo papel central es el de generar empleo y riquezas, la empresa, en Brasil agrega una responsabilidad social, juntando a la evaluación de su desempeño económico, evaluaciones de orden ético y moral. A partir de esa doble dimensión que le es atribuida, la empresa pasa a ser uno de los principales agentes del campo de discusión político-ideológico brasileño, y ocupa uno de los polos de la explosiva oposición capital/trabajo que, para muchos autores y analistas, es paradigmática en la explicación de nuestra realidad.

Se consideramos aun que el significado de la actividad empresarial privada en Brasil no cambió mucho desde los tiempos de Mauá hasta hoy, quedarán más evidentes las limitaciones de la empresa en el Brasil como fuente de identidad. Aunque el segmento de empresarios ejercite un discurso liberal, sus representaciones sobre la propia actividad práctica son bien distintas, defensivas y retraídas. La inversión privada es concebida e imaginada como una consecuencia condicionada de la inversión estatal. *Si el gobierno entrare..., si el gobierno invirtiere..., si el gobierno comprare..., entonces haremos esto o aquello.*²⁴ O sea, ser empresario privado en Brasil, principalmente de gran porte, no se constituye como actividad estrictamente individual caracterizada por una visión de mundo que comprende pionerismo, riesgo e independencia del Estado. El empresario brasileño difícilmente asume una postura de dirección social y prefiere ir a remolque de la iniciativa estatal.

Esa visión de la *incertidumbre* no se configura como un privilegio de nuestra elite empresarial. En verdad, ésta es compartida por diferentes niveles de escalones administrativos, principalmente los que conciernen al sector estatal, como muestra un estudio intercultural realizado en más de 40 países por Geert Hofstede entre empleados de una empresa multinacional, sobre las relaciones entre cultura nacional y características administrativas. En este estudio, Brasil aparece como uno de los países que presentó uno de los índi-

ces más altos de aversión al riesgo. Nuestra cultura administrativa se caracteriza por prácticas y valores que parecen privilegiar más la buena relación en el trabajo y una larga permanencia en un mismo empleo; preferencia de grandes organizaciones como empleadoras, por tener una rígida estructura jerárquica, una visión negativa de la competencia individual, por el apelo constante al consenso, por una valorización de liderazgo consultivo y poca ambición de progreso individual etc., antes que por valores tales como disponibilidad para cambios frecuentes de empleo, gran ambición de ascenso y de éxito individual, alta motivación para el desempeño, valorización de la competencia individual etc.²⁵

Con ese significado y dimensión histórica, la empresa tiene un sentido bastante diferente entre nosotros, cuando lo comparamos con su similar norteamericana o con la japonesa. Entre nosotros, la empresa ofrece empleo y trabajo, pero no identidad como ocurre en aquellas sociedades. Ahí nace la dificultad de crear culturas organizacionales claras y fuertemente demarcadas, como las Ibmistas, en los Estados Unidos. La “energización” de las empresas, tan de moda en algunas tecnologías administrativas modernas, es más problemática, en la medida en que el espacio simbólico ocupado por el trabajo y el peso relativo del mismo y de las organizaciones en la vida privada de las personas, es considerablemente menor cuando comparamos Brasil con los Estados Unidos, y con Japón.

En Brasil, los elementos utilizados para la construcción de identidades están anclados, predominantemente, en otros grupos sociales, como por ejemplo, la familia, los amigos, el círculo religioso, la red de relaciones personales. Estos son los que nos definen y nos posicionan dentro de la estructura social. Trabajo y ocupación pueden, a veces, desempeñar este papel, pero lo hacen vinculados con categorías generales del tipo profesor universitario, antropólogo, abogado, empresario, operario, etc., casi nunca con una organización. Ésta es siempre un segundo marcador social. Por ejemplo, en el Japón es justamente lo contrario. Sabemos primero sobre la organización donde una persona trabaja y mucho después su función y actividad. Ese orden de precedencia, entre el lugar de trabajo y lo que se hace, demuestra la jerarquía que existe entre el grupo y el individuo, y la importancia del sentimiento de pertenencia en la sociedad japonesa.²⁶ Este último permanece como un valor estructurante de las relaciones sociales a lo largo de la vida de cualquier japonés, aunque el grupo que será el blanco de la lealtad se altere. En la infancia y juventud, la familia o la aldea son fundamentales. De ese período en adelante, el lugar de trabajo y el trabajo en sí se tornan los más importantes.²⁷

La empresa y el trabajo son absolutamente prioritarios en la vida de cual-

quier hombre adulto japonés, y engloban lo que nosotros denominaríamos la vida privada de las personas. Muchas empresas mantienen condominios para sus empleados –que normalmente pasan sus períodos de vacaciones en excursiones, en conjunto por el país o por el exterior– y algunas poseen hasta mausoleos donde sus miembros pueden ser enterrados juntos.

En los Estados Unidos, a pesar de que la ética individualista prevaleciente impida el englobamiento del individuo por cualquier totalidad mayor a él mismo, la empresa posee, también, otra importancia (además de la mencionada anteriormente), que favorece la construcción de identidades organizacionales. La empresa funciona como un indicador del desempeño individual. Por el tamaño, fama, prestigio e importancia de la organización en la que se trabaja, es posible evaluar lo que cada uno fue capaz de realizar. Ser gerente o director de una IBM o GM, o profesor de una universidad, es un parámetro social importante, que permite que las personas midan instantáneamente el grado de éxito profesional, de *achievement* de un determinado individuo dentro de la sociedad norteamericana.

En Brasil, la empresa, sea pública o privada, funciona mucho más como un indicador de posición social y estabilidad económica que de cualquier otra cosa. Eso sucede porque está ausente para la mayor parte de los segmentos sociales, cualquier ideología de meritocracia y *self reliance*. Las representaciones sobre los criterios de obtención de empleo y la respectiva movilidad vertical envuelven otros parámetros que la exclusiva capacidad individual. En ese sentido, el lugar donde yo trabajo y lo que hago tienen un peso mucho menor en la indicación de lo que soy como individuo; funciona más como un marcador de mi inserción como persona en el interior de la sociedad brasileña.²⁸ Un ejemplo de esto lo constituye el mitológico “empleo en el Banco de Brasil” para las clases medias, y la categoría *trabajador* para las clases trabajadoras. Como indican diversos trabajos, *ser trabajador* es un elemento importante en la identidad de esos segmentos. No lo es por el significado del trabajo en sí, sino por el hecho de indicar una opción moral entre una *vida honesta* y una *de bandido*, y en el caso de los hombres por reafirmar la posición masculina de proveedor.²⁹ No deja de ser sintomática, también, la diferenciación jocosa que se hace entre empleo y trabajo en Brasil, y es significativa la ausencia del trabajo como un tema central en nuestra cinematografía, dramaturgia y literatura.^{30/31}

3 CRÍTICAS A LA IMPORTACIÓN DEL MODELO NORTEAMERICANO

A los significados anteriores atribuidos a la empresa, a la libre iniciativa, al trabajo, etc., creo que en nuestra sociedad la relevancia del estudio de culturas organizacionales específicas, para el entendimiento de los aspectos simbólicos de la vida empresarial y administrativa, es muy diferente para Brasil y para Estados Unidos. Es por eso que veo con cautela algunas de las investigaciones y trabajos producidos sobre cultura organizacional en Brasil. En casi todos apareció una utilización literal del concepto como si la empresa tuviese la misma dimensión estructural y, por consiguiente, el mismo contenido sociológico. Los investigadores pasaron a buscar culturas organizacionales en los mismos moldes y escuadras norteamericanos, cuando en verdad su existencia en nuestro universo social, en el mismo sentido norteamericano, es por lo menos discutible.³²

Más allá de eso, existe, desde mi punto de vista, una gran confusión entre identidad y cultura. El hecho de que las empresas, en Brasil o en cualquier otro lugar, se consideren diferentes no implica la existencia de una cultura diferente. La identidad es el conjunto de elementos que, en una determinada circunstancia y momento histórico, un grupo elige para autodefinirse o representarse. Es la conciencia de mi estilo, de mi tradición versus la de los demás, y no puede ser conducida con un sistema cultural diferente, que implica definiciones diferentes para un mismo sistema de símbolos y significados.

Ese último aspecto nos remite a otra cuestión que me parece también problemática en los trabajos sobre cultura organizacional en Brasil. El análisis cultural se caracteriza básicamente por privilegiar el nivel de las representaciones. La gran mayoría de los trabajos ha estudiado poco o casi nada el universo simbólico de los diferentes segmentos que componen una empresa. Confunden políticas y procedimientos administrativos de los segmentos ejecutivos con la cultura de la empresa. Más aún, toman como representativos de la dimensión simbólica de la organización a los valores que, normalmente, son explicitados por el grupo dirigente. La interacción entre los diferentes segmentos, tanto en términos de modelo de relaciones sociales y políticas, como de las representaciones que les corresponden, tampoco es abordada, quedando en duda qué es lo que las personas consideran como cultura de empresas.

Esa importación automática del concepto de cultura organizacional lleva a la reproducción, sin reflexión, de un recetario antropológico en el cual constan mitos, héroes, ritos, etc., que se buscan y, consecuentemente, se encuentran en todas las empresas. Historias empresariales son elevadas a categorías de mitos, las empresas estatales se colman de héroes organizacionales;

un análisis más cuidadoso del contenido social de cada una de esas categorías, aquí o allá, no nos llevaría necesariamente a los mismos personajes y conceptos.³³

Tomemos el caso del héroe organizacional norteamericano, analicemos la estructura de su personaje y preguntemos: entre nosotros ¿existe un equivalente estructural de ese personaje social? Sí y no. Sí, en la medida en que existen hombres que marcaron de forma indeleble la época en que vivieron y la organización que fundaron. No, en el sentido de que esa marca es menos un modelo para la acción, una inspiración empresarial, una indicación de las realizaciones de aquel individuo, y más un trazo ilustrativo de la persona, de su dimensión y estatura social y moral. O sea, entre nosotros, las realizaciones sólo importan cuando las legitimamos socialmente incluyendo *el cómo* y *el contexto* en que fueron realizadas.

Ese es justamente el caso del Barón de Mauá. Para ser un héroe, en su época, él debió hacer todo lo que hizo, pero sin lucros, sin intereses y sin cualquier mácula de carácter. O sea, para ser tan rico y exitoso tenía que ser perfecto. Nosotros brasileños, de manera general, no esperamos que nuestros héroes sean “gente como la gente”, seres normales, pero sí personas especialísimas, que en todo momento deben probar su excepcionalidad. Edson Arantes do Nascimento, Pelé, se dio cuenta de eso muy bien cuando declaró que aquí, en Brasil, en todo momento uno tiene que probar que es un héroe. No es suficiente haber hecho algo excepcional, una única vez. Es necesario hacerlo siempre.

Assis Chateaubriand es otro ejemplo paradigmático. Su biografía, que recientemente fue un gran éxito, nos encanta menos por las realizaciones del empresario y más por los medios mediante los cuales él concretó sus objetivos y por su carácter. Quedamos mucho más fascinados por su personalismo, por el modelo de relaciones sociales y políticas del Brasil de su época, por la Ley Teresoca, por sus elecciones fraudulentas para senador por estados en los cuales nunca vivió, etc., que por sus realizaciones. El mismo se aplica a Roberto Maninho. Hablamos de cómo él usa su poder de comunicación, de cómo somos “dominados por la Globo”, cómo el país vive a merced de sus intereses privados, y muy poco sobre la calidad de la televisión brasileña, de su capacidad técnica, etc. No es que no sepamos eso o no admiremos esas cosas, pero sí sabemos que el valor de esa dimensión material y empresarial es neutralizado por el comportamiento moral, social y político “dudoso” o “deletéreo” que se le atribuye a esos personajes. No es suficiente hacer, es necesario hacer dentro de determinados parámetros. Por eso, es que en Brasil los *winner*s son *looser*s y los *looser*s se vuelven *winner*s. En ese contexto,

el dueño de una empresa es, desde el punto de vista representacional, mucho más un patrón que un realizador, es un modelo para la acción. Agréguese a eso, los valores que asociamos a las trayectorias sociales verticales. Difícilmente concebimos los ascensos como resultado exclusivo de los recursos internos de los individuos. Los vemos, por regla, como el resultado de la movilización un tanto ilegítima del capital de relaciones sociales y familiares de cada uno de nosotros.

El héroe norteamericano, sea organizacional, deportivo o político, no tiene ese significado. La diferencia entre el nuestro y el de ellos nace justamente de las diferencias entre los principios ideológicos que estructuran las dos sociedades. Brasil es una sociedad relacional, o semitradicional, que conjuga una visión jerárquica y tradicional del mundo con otra igualitaria e individualista. Eso significa que para nosotros las relaciones sociales tienen más valor que los individuos que las componen. Los Estados Unidos son, al contrario de nosotros, una sociedad donde predomina una única ética: la individualista e igualitaria. Allá, el individuo es el sujeto moral y normativo de las instituciones. Es el elemento sobre el cual se asienta todo el sistema. Y, aunque todos sean considerados iguales, cada individuo es único e idiosincrásico.³⁴

42

El héroe, en una sociedad como ésta, es justamente aquel que consigue dejar su marca, su impresión digital en el mundo; el que sólo logra imponer su orden y visión de mundo sobre los demás. El héroe individualista es un personaje anónimo, no es un príncipe, un noble, pero sí es un *regular guy*, “gente como la gente”, que tiene flaquezas y que se equivoca, pero tiene la compulsión de vencer y sabe levantarse cuando tropieza. Lo que se glorifica a través de él no es un carácter divino o especial, sino la victoria de las especificidades de cada uno, aquella diferencia que en un mar de personas iguales transforma a cada individuo en un ser único y sin igual. Lo que se glorifica también es el mérito y el desempeño individuales, aquellos elementos que generan jerarquías que no contradicen el principio del tratamiento igualitario ante la ley, y la posibilidad de que cada uno de nosotros sea también héroe. Fundamentalmente, se alaba la preeminencia del individuo sobre el grupo, sobre las relaciones y los procesos sociales. Es por eso que el héroe individualista es un modelo para la acción, una inspiración.

Ese perfil heroico se reproduce indefinidamente en los más diferentes contextos y bajo la piel de los más diversos personajes. Sus características son las mismas, esté donde esté. Él actúa en el interior de una organización, como Henry Ford o Lee Iacocca, que pusieron de pie empresas casi quebradas; lucha contra indios en el lejano oeste, como John Wayne; se

debate, como el agente 007, contra las máximas fuerzas del mal o lucha contra las fuerzas de la naturaleza, como los héroes de *Infierno en la torre*, *El destino del Poseidón*, *Terremoto*, *Tiburón* y toda la serie de cine catástrofe.

Es debido a esas características del héroe individualista que el fundador de una organización es visto, por la sociedad norteamericana, como social e ideológicamente importante. La organización es su creación individual, trae la marca de su identidad. Ésta es la expresión concreta y material de su desempeño y de la victoria de su orden y visión del mundo sobre las demás. Es más que una simple empresa, es la corporización de sus ideales y ansias. Por eso, mucho antes del advenimiento del propio concepto de cultura organizacional, muchas firmas norteamericanas ya tenían como hábito hablar de su misión, y principios y valores de sus fundadores.

En Brasil, por otro lado, considerando el significado que atribuimos a la categoría de héroe, se hace difícil imaginar que éste pueda tener la misma dimensión sociológica y el mismo tipo de importancia para las culturas de empresas que su semejante del hemisferio norte. Además, recién-temente, con la popularización del concepto algunas firmas, en gran parte por iniciativa de sus segmentos gerenciales, pasaron a hablar de ese tema y a sistematizar en sus escalas de valores, misión y objetivos. Es debido a la falta de relativizaciones que me refiero a una importación, sin reflexión, del recetario teórico y metodológico de los estudios de cultura organizacional de los Estados Unidos, por parte de Brasil.

Otra cuestión, traída por el concepto de cultura organizacional, es de orden metodológico. Para enfatizar la cultura de empresas, cada objeto de estudio es tratado como un universo cerrado, separado del contexto social donde se encuentra. Ninguna empresa o cultura organizacional es entendida, descrita o relacionada a la cultura norteamericana. Cada empresa es vista como un universo singular, autocontenido, generador de sus propias manifestaciones culturales particulares. Cada organización es única con relación a todas las demás. Ese es justamente el punto central. Paradigma de la ideología individualista, igualitaria y moderna, la sociedad norteamericana ecuaciona cada organización a un individuo, y la trata metodológicamente como su igual. Lo interesante reside justamente ahí, en conocer las particularidades idiosincrásicas de cada una, como se conoce y valoriza las de los individuos particulares. Cada cultura organizacional es un caso único, un ejemplo de cómo una determinada situación fue enfrentada sin que cualquier teorización continúe a partir de allí.

Desde mi punto de vista, las posibilidades de la interdisciplinaridad entre antropología y administración indican mucho más. Señalan, justamente, la

superación del síndrome “del caso”. El esfuerzo debe hacer generalizaciones a partir de los ejemplos especiales, de profundizar en los detalles de manera que ellos puedan revelarnos algo, más allá de sí mismos. Este énfasis analítico en el universo interno de la empresa crea una falsa cuestión teórica debatida casi hasta el agotamiento: La cultura organizacional ¿es una cosa que la empresa tiene, una variable interna o es parte de un ambiente cultural más amplio donde la organización se inserta, siendo una variable externa?

En el primer caso, las organizaciones, más allá de producir bienes y servicios, crean productos culturales como leyendas, ritos, símbolos, mitos, héroes, presupuestos básicos de valores, que son transmitidos a las nuevas generaciones a medida que se muestran válidos.³⁵ La cultura en este caso es un producto de las relaciones entre los individuos en las organizaciones. En el segundo, la cultura es traída hacia adentro de las organizaciones por sus miembros. En esa última perspectiva no existirían culturas organizacionales, sólo culturas nacionales.³⁶

Es evidente, que ninguna empresa, sin otro tipo de institución, aún siendo de acción, flota en el vacío. Aunque la administración sea una tarea objetiva, está culturalmente condicionada, sujeta a los valores, principios y tradiciones de una determinada sociedad, valores actualizados también en sus prácticas y políticas administrativas. Por lo tanto, cualquier producción específica de una empresa se da a partir del contexto simbólico donde ella se encuentra. Todas sus producciones internas, por más específicas que sean, están permanentemente relacionadas a este contexto que envuelve los límites de la organización. Ningún significado se establece en lo absoluto, pero siempre a partir de las relaciones internas del sistema al cual pertenece.

La mejor forma de ver el problema de la naturaleza de la cultura organizacional es considerar la cultura como un elemento menos sustantivo. Cultura no es algo que se produce en el interior de una empresa o se acarrea hacia adentro de ella. Es un sistema de símbolos y significados de dominio público, en cuyo contexto las tareas y prácticas administrativas pueden ser descritas de forma inteligible para las personas participantes. Desde un punto de vista más pragmático, puede ser entendida como reglas de interpretación de la realidad, que no son concebidas unívocamente por todos, a fin de que estén permanentemente asociadas a la homogeneidad o al consenso. Esas reglas pueden ser y son reinterpretadas, negociadas y modificadas a partir de la relación entre estructura y el hecho, entre la historia y la sincronía.³⁷

Esa sustantivación del concepto de cultura por parte de la teoría de administración precisa ser entendida en el contexto de la lógica diferenciada que instruye a dos disciplinas: la antropología y la administración. Si hoy los admi-

nistradores están interesados en las producciones simbólicas internas de las empresas y en los universos sociales que las circundan, eso se debe, estrictamente, a los resultados que juzgan; de ahí podrán devenir en la elaboración de una teoría que mejor explique el comportamiento empresarial. O sea, lo que está en la esencia de ese cambio de intereses de la administración, de una dimensión más factual y objetiva de la realidad para otra más expresiva y simbólica, es la búsqueda de sus tradicionales objetivos. Si la práctica administrativa viene demostrando que ciertos conceptos y valores no son de aplicabilidad universal, que a determinados procesos sociales no les corresponden los mismos resultados, que la nacionalidad de los gerentes es uno de los factores más importantes en la elección y decisiones administrativas, ¿cómo no tener en cuenta esos factores? Más aún, ¿cómo tratar la cultura de forma que ella pueda convertirse en una variable controlable dentro de los modelos administrativos?

El concepto de cultura organizacional surge y se populariza justamente por la posibilidad que ofrece de instrumentalización de esa dimensión hasta entonces intangible. Es fundamental dimensionar de forma más objetiva las relaciones entre los aspectos objetivos y representacionales de la administración, y esperar que ese paradigma produzca nuevos y mejores instrumentos de intervención y comprensión de la realidad. En suma, que se extraiga la legitimidad de la existencia teórica de sus posibilidades práctico-instrumentales.

Ese sentido instrumental esperado del concepto de cultura puede ser visto en el tratamiento dado al tema. Existe la preocupación constante en construir tipologías caracterizadas sustantivamente, del tipo de culturas fuertes y débiles, culturas buenas y malas, etc. O en desarrollar metodologías de cambio cultural, donde previamente las etapas a ser cursadas ya estén delimitadas. La cuestión del cambio cultural es, sin duda alguna, la dimensión donde esa perspectiva empiricista e instrumental de cultura se expresa con más fuerza. Cómo cambiar una cultura es el gran interrogante para todos. Los términos manejar, controlar, alterar y dirigir, frecuentes en el vocabulario referido al cambio y en los títulos de los libros sobre el tema, transmiten la preocupación por el desarrollo de una tecnología de intervención efectiva.

Ese sentido sustantivo y pragmático que los administradores esperan poder derivar de los estudios de cultura organizacional me parece problemático en este intento interdisciplinario. En términos instrumentales y de intervención puntual en la realidad, la antropología tiene muy poco para ofrecer. Aunque el concepto de cultura haya sido central en esa disciplina hace más de cien años, el sentido que la antropología tradicionalmente le ha atribuido es más comprensivo e interpretativo que instrumental e intervencionista. Actual-

mente, el conocimiento que la antropología posee acerca de los procesos culturales, de la producción y circulación simbólica, del cambio y de las relaciones entre diferentes sistemas está lejos de lograr la producción de tecnologías que permitan intervenciones, manejos y cambios de forma tan controlada y orientada para corresponder a las expectativas pragmáticas de los administradores en general.

Reconociéndose esos límites del concepto de cultura y la lógica pragmática que orienta a los administradores, la pregunta que se hace es: ¿cuál será la durabilidad del interés acerca del concepto de cultura y su utilización en la administración? ¿Será que pasada la moda, el concepto de cultura dejará raíces en la administración?

Finalmente, y no menos importante que el resto de nuestra crítica conceptual, el término cultura organizacional o de empresa no explica lo que es absolutamente fundamental y más proficuo en esta reciente relación entre antropología y administración. Lo que debe estar en la raíz de esta interdisciplinariedad no es la forma de administrar de la empresa o de otras instituciones administrativas, sino la propia administración. Y con eso quiero decir:

- La lógica intrínseca subyacente a las diversas teorías de administración;
- Los valores y presupuestos subyacentes a las diversas teorías de administración;
- La forma como estos se relacionan a los valores y presupuestos que estructuran las sociedades donde esas teorías van a ser aplicadas.

Si la antropología no puede establecer relaciones causales entre determinadas formas y contenidos culturales, y determinadas teorías, prácticas y políticas administrativas, no será difícil demostrar que estas últimas no son implementadas en la nada. Por más envueltas que estén en el lenguaje tranquilizador de los números, es posible identificar los valores que están expresando y priorizando, valores que, a veces, están en claro conflicto con aquellos privilegiados por la sociedad donde son utilizados.

Sintetizando. La gran mayoría de las teorías, prácticas y políticas administrativas fue producida en determinados contextos culturales que enfatizan algunos valores fundamentales a esos ambientes, pero que en muchos casos pueden recibir pesos y significados diferentes con respecto a otros. Por lo tanto, cuando son utilizados pueden no actualizarse de acuerdo con los parámetros previstos, suscitando lecturas diferenciadas, adaptaciones, cambios y arreglos.

Por lo expuesto a lo largo de este trabajo, creo, consecuentemente, que la forma más productiva de concebir esa interdisciplinariedad es invirtiendo en los aspectos mencionados. Es en esa esfera que reside el sentido más prag-

mático que la administración puede obtener de su interés por la cultura, y también donde la antropología puede contribuir mejor con su capacidad interpretativa, articulando paradigmas sociales con situaciones particulares y microscópicas.

Esa crítica a la postura teórica de enfatizar el universo interno de la empresa no significa invalidar el estudio de organizaciones específicas. Significa, sí, entender el significado sociológico de la empresa en Brasil y sus relaciones con un contexto más amplio, en permanente relación con él. La empresa moderna no es una institución total, en el sentido utilizado por Goffman (1987), que suple todas las necesidades de sus miembros.³⁸ Estos están diariamente atravesando los muros que los separan del universo social donde la empresa se encuentra, atribuyendo nuevas lecturas a viejos símbolos, creando y abandonando otros.

4 EL CONCEPTO DE CULTURA ADMINISTRATIVA

Justamente por los motivos indicados anteriormente creo que el término cultura administrativa es más apropiado que el de cultura organizacional, para poder así considerar la dimensión simbólica de la vida empresarial y administrativa en Brasil. Primero, el concepto no se restringe a un único tipo de institución del mundo moderno que tiene por tarea administrar. Ni enfatiza, dentro del universo analítico que él privilegia, una sola modalidad de emprendimiento empresarial, como la gran empresa u organización. Segundo, no trae las marcas evidentes del campo intelectual que lo gestó para contemplar de manera más sociológica la tarea de administrar recursos humanos y materiales, colocando el foco teórico en la dimensión simbólica de la tarea de administrar y no sobre las instituciones que lo hacen. Eso posibilita que las categorías relevantes para cada universo social sean atribuidas por él mismo, disminuyendo la posibilidad de utilización de categorías, metodologías y problemáticas teóricas de forma poco reflexiva. Tercero, el concepto de cultura administrativa señala, con más claridad, la importancia de la relación de los diferentes tipos de instituciones que administran y de la propia administración con el universo social en el cual se encuentran insertas. Al mismo tiempo, permite relacionarlas con los presupuestos valorativos subyacentes a las diferentes teorías de administración moderna, y posibilita un mayor entendimiento de los posibles *impasses* e inadecuaciones como de sus utilidades.

Es esa dimensión sociológica del concepto de cultura administrativa la que me parece ser su gran ventaja comparativa, en la medida que ese concepto

nos permite relativizar las diferentes instituciones, teorías, prácticas y políticas administrativas de cada universo social, que pueden representar contribuciones expresivas para la tarea de administrar recursos humanos y materiales, aunque no estén tradicionalmente asociados a ella. Por ejemplo, el carnaval brasileño presenta una fantástica organización y creatividad, tanto en términos de recursos como de utilización de materiales, que contrasta vivamente con otros aspectos de nuestra vida administrativa. Sería el caso de preguntar: ¿qué existe en la gestión “carnavalesca” de los recursos humanos y materiales que lo hace parecer uno de los más exitosos emprendimientos brasileños?

Podríamos entonces definir cultura administrativa como el conjunto de lógicas y valores contextualizados de forma recurrente en la manera de administrar de diferentes sociedades. Esos valores no son necesariamente intrínsecos a la tarea de administrar recursos humanos y materiales. Son las mismas reglas de interpretación de la realidad que instruyen la vida social como un todo, apenas jerarquizadas y relacionadas, en algunos casos, de manera distinta o no dentro de las instituciones encargadas de administrar. Las particularidades de significado que esos sistemas de valores pueden asumir en el universo de las empresas, organizaciones prestadoras de servicios, sindicatos, fundaciones beneméritas, etc., pueden ser aprehendidas teniendo como contrapunto la comprensión sociológica de la sociedad envolvente.

Entender sociológicamente una sociedad es saber cómo está ordenada en términos de valores e instituciones, y los respectivos peso y significado que cada una posee en el contexto de aquel universo social. Morfológicamente, gran parte de las sociedades modernas está organizada en torno de las instituciones (familia, Estado, partido político, sistema económico y judicial, autónomos, etc.). Aunque semejantes en este aspecto, esas sociedades son bastante distintas en su operación práctica y en el significado que le atribuyen a muchas categorías sociales consideradas como comunes. Es justamente en este nivel que el análisis de cuño más sociológico hace toda la diferencia, al buscar conocer el contenido específico que una misma categoría social o valor recibe en varias sociedades donde es utilizado, y como se relaciona con las demás.

Por ejemplo: las categorías público y privado ¿poseen para nosotros el mismo sentido que para los norteamericanos? Si no, ¿qué significan para nosotros y cómo esos significados que les atribuimos se relacionan con las formas de gestión de los recursos privados y públicos en Brasil? ¿Cuáles son los principios fundamentales de que nos valemos cuando nos involucramos en tareas que clasificamos como administrativas? La ética del trabajo ¿es la

misma en la empresa pública y en la empresa privada? ¿Qué significan calidad, desempeño y productividad en el ámbito de las empresas públicas y privadas brasileñas? ¿Es posible hablar de una cultura administrativa brasileña que pudiese ser singularizada a través de la identificación de principios estructurales presentes, tanto en la empresa pública como en la empresa privada? ¿Cómo los presupuestos valorativos subyacentes a las teorías de administración moderna se relacionan con la práctica de gestión brasileña, que parece, en muchos casos, estar en franco desacuerdo con lo preconizado por esas teorías?

Si las cuestiones anteriores parecen por demás de vagas y distantes para los problemas concretos de la administración cotidiana, consideremos, a título de ejercicio práctico, los principios o valores que rigen, de un modo general, los programas de calidad y comparémoslos con lo que ya conocemos sobre administración en Brasil.³⁹ ¿Cómo podemos implementar un programa que valoriza una concepción de tiempo a largo plazo en una sociedad que privilegia el corto plazo, y cuyos *héroes organizacionales* son los llamados *extinguidores de incendio*? ¿Cómo podemos conciliar la noción de co-responsabilidad por los productos, con una óptica individualista que enfatiza responsabilidad individual por los resultados? ¿Cómo podemos dar solución a la falta de tradición de trabajo en grupo y a la expectativa de evaluación de desempeño individual con la propuesta del programa de trabajos en equipo y evaluación por grupo? ¿Cómo compatibilizar una gestión basada en hechos con nuestra ausencia de tradición de estadísticas confiables?⁴⁰ En suma, ¿qué requieren los programas de calidad, y en qué medida la lógica social y la jerarquía de valores brasileña ayuda o dificulta su implementación? Si quisiéramos salir de la égida de los programas de calidad y nos enveredáremos en la nueva área de las reestructuraciones organizacionales, surgidas en el camino de la falencia de la reingeniería, la cuestión no sería más compleja. En una organización con una estructura matricial que conjuga procesos con funciones, ¿dónde quedan los límites de las relaciones de poder? O aun, ya que el modelo establece una igualdad formal entre los procesos, que en la práctica sabemos que no existe, ¿qué mecanismos serán utilizados para la resolución de los conflictos?

Es dentro de esta perspectiva teórico-metodológica que se inserta mi idea de cultura administrativa, que no toma a la empresa como su unidad básica de análisis, y sí como la propia idea de administrar, en el contexto cultural de las diferentes sociedades donde ésta es aplicada.

NOTAS

¹ La autora es Doctora en antropología social y Profesora Adjunta de la Universidad Federal Fluminense.

² C. Barnard: *The function of executive*. Cambridge, Ma. Harvard University Press, 1938; P. Selznik: *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row, 1975.

³ Para la relación entre cultura organizacional y desempeño económico ver J. Kotter e J. Haskett: *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo, Makron Books, 1994.

⁴ Peters, T. J. and Waterman, R. H.: *In Search of excellence*. New York, Harper e Row, 1982; Ouchi, W. G.: *Theory Z*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1981; Deal, T. and Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1982; Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, London, Jessey-Bass Publishers, 1985; Hofstede G.: *Culture's Consequence. International Differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage, 1980; Pascale, R. and Athos, G.: *The Arte of Japanese Management*. Simon and Schuster, N. Y., 1981.

⁵ Ver Hofstede, G.: "Motivation, Leadership and

Organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, summer, 1980, pp. 42-63 y del mismo autor en co-autoría con Bond M. H.: "The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth" *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21.

⁶ Ver Kotter J. and Hasket J.: *A Cultura Organizacional e o Desempenho Econômico*. São Paulo, Makron Books, 1994. Es interesante también observar el movimiento en torno de la compra de Lotus por IBM, dos compañías con culturas organizacionales enteramente distintas. La de IBM caracterizada, entre otras cosas, por el énfasis en las relaciones competitivas y en el desempeño individual y Lotus, ya es sintomático por sí solo.

⁷ Sobre la importancia de la cultura en el mundo contemporáneo, ver el artículo de Samuel Hutchison: "Choque das civilizações?" *Política Externa*, vol. 2, n 4, marzo de 1994, pp. 120-141 en el cual el autor afirma que los conflictos del futuro no tendrán como base cuestiones económicas e ideológicas (como en el pasado reciente), pero si culturales.

⁸ Otras características de la empresa transnacional

comparada con la empresa multinacional son: organización dispersa, interdependiente y especializada, contribuciones diferenciadas de las unidades nacionales a las operaciones mundiales integradas, y conocimiento desarrollado en conjunto y compartido en todo el mundo.

⁹ En un relevamiento hecho por Adler N.: "Cross-Cultural Research: The Ostrich and the Trend" *Academy of Management Review*, vol. 8, n.2, abril, 1983, pp. 42-58 en 24 revistas de administración sobre un total de 11.219 artículos, la autora constató que el 3.6% (404) de ellos trataba sobre la cuestión cultural, definida por ella como comportamiento organizacional. De ese total, 404 (53%) abordaba la cuestión bajo un prisma unicultural, o sea, eran estudios sobre la administración en un único país que no eran los Estados Unidos. De esos 39% eran estudios comparativos de organizaciones entre dos o más países y culturas, y el 8% eran artículos que trataban la interacción entre los miembros de dos o más países o culturas. El resto de la literatura, la considerada clásica de administración, y las referencias a las cuestiones culturales son sólo incidentales.

Por el lado de la antropología la producción es más estricta aún. En un relevamiento hecho para toda la década de 1980, en una de las más prestigiosas revistas de ese área, *Current Anthropology*, no fue encontrado un único artículo que tratara ese tema. En Brasil, un relevamiento hecho por una de mis alumnas en 8 revistas de administración y marketing (*Revista de Administração*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração Pública*, *Idort*, *Cadernos de Administração Rural*, *Temática*, *Administração e Serviço*, *Revista de Administração e Marketing*), para toda la década de 1980 e inicios de 1990, de un total de 1.969 artículos, sólo el 9.2% relacionaba o mencionaba la cuestión cultural y el 1.6% eran artículos específicamente sobre cultura organizacional.

¹⁰ En los Estados Unidos existen cerca de 200 *business anthropologist*. De ellos, el más conocido en Brasil es Edward Hall, cuyo libro *A Dimensão Oculta* (Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1986) aparece con frecuencia en algunas de las listas de lectura de los cursos de antropología como un estudio de la dimensión cultural del espacio. En Brasil, el número de antropólogos que se dedican al estudio de

empresas y realizan un trabajo sistemático en esa área es más reducido aún. En el eje Río, San Pablo y Belo Horizonte no existen más que 5 antropólogos.

¹¹ Para el debate fundamental entre una razón práctica y otra simbólica ver el clásico libro de Marshall Sahlins: *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1979.

¹² Para el tema de la racionalidad de las decisiones económicas y de negocios, ver el análisis de un mito empresarial realizado por Maria das Graças Tavares: *A Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro, Quality Books, 1984. Aquí la autora examina la actuación de Ford y Iaccoca en la Ford, mostrando el grado de irracionalidad que predominaba en las decisiones tomadas en el círculo íntimo del propio Iaccoca, por el presidente de la empresa. Esa irracionalidad culminó con el despido del principal ejecutivo de la organización, justamente durante el primer año en que la Ford, después de soportar varios años consecutivos de prejuicios, consiguió tener un lucro de 1.800.000 dólares.

Ver también los artículos que salieron en la *Gazeta Mercantil* del miércoles 15 de febrero de 1995, intitulados "O esoterismo chega às empresas" y "Brasileiros recorrem à ajuda dos astros".

¹³ Un trabajo fundamental para la discusión del concepto de interés es el de Albert Hirschman: *As Paixões e os Interesses*. Argumentos políticos a favor do Capitalismo antes de seu triunfo. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

¹⁴ Para tener una idea más clara del peso de la iniciativa privada en la colonización norteamericana es interesante saber que, por ejemplo, la Northwest Railroad era una compañía de ferrocarriles de propiedad de James Hill. Posteriormente, Donald A. Smith se asoció con Hill y crearon juntos la Canadian Pacific y la Great Northern Railroad. Con Goerge Stephen los dos empresarios compraron la quebrada St. Paul & Pacific Railroad (también una compañía privada) llamándola Great Northern Railroad. La Great Northern, la Northern Pacific y la Union Pacific fueron las responsables del acceso al interior del país hasta las montañas rocallosas, y del fantástico desarrollo que se produjo en los estados de Oregon, Idaho, Washington, Texas etc. Para una descripción más detallada del proceso de colonización de los Estados Unidos y del papel que el emprendimiento privado desempeñó en él, ver de Morison

Samuel Eliot: *The Oxford History of the American People*. New York, Oxford University Press, 1965.

¹⁵ Para el significado de la libertad en la sociedad occidental moderna ver: Dumont, L.: *Homo Hierarchicus*. Paris, Éditions Tell, 1969; y particularmente del mismo autor: *O Individualismo*, Rio de Janeiro, Rocco, 1985, pp. 123 a 141. Para la importancia de la libertad como un valor en la sociedad norteamericana ver: Tocqueville Alexis: *Democracy in America*. New York, Alfred Knopf, 1945. Para el peso y el significado de la libertad en Brasil ver: Barbosa L.: *O Jeitinho Brasileiro o A Arte de Ser Mais Igual que os Outros*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

¹⁶ Alexis de Tocqueville llega a decir, tal vez irónicamente, que los norteamericanos forman antes una sociedad mercantil que una unidad nacional-cultural-lingüística. O sea, los norteamericanos primero negociaron y después descubrieron que hablaban la misma lengua, profesaban la misma religión y tenían las mismas raíces socioculturales.

¹⁷ Para una comparación del significado de la idea de desempeño entre Brasil y Estados Unidos ver de Barbosa L.: *Avaliação ou Justificativa de desempenho? Uma perspectiva comparativa*. Rio de Janeiro, 1992. Paper de circulación restringida.

¹⁸ Al hablar sobre ética del trabajo es imposible no citar el clásico de Weber Max: *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Editora Pioneira, 1967. Ese trabajo se vuelve más interesante para nuestros propósitos, cuando comparamos la descripción de la ética protestante y capitalista con la hecha por Alex de Tocqueville, en la obra ya citada, para los Estados Unidos, y con la de Lúcio Kowarik para Brasil en: *Trabalho e Vadiagem*, São Paulo, Editora Brasiliense, 1987; y Claudia Matos: *Acertei no Milhar*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982.

¹⁹ Para la idea y sentido de misión de los norteamericanos ver de Ronald Reagan: "Closing Statement", *The New York Times*, 22 de septiembre de 1980, B 7, del cual reproduzco el siguiente trecho: "esta tierra fue puesta aquí por algún plan divino. Fue puesta aquí para ser encontrada por un tipo especial de pueblo, una nueva raza de humanos llamados americanos(...) [destinados] a comenzar el mundo de nuevo (...) [y a] construir una tierra aquí, que será para toda la especie humana una ciudad brillante sobre una colina." citado de Sacvan

Bercovitch: "A retórica como autoridade" in Viola Schas: *Brasil e Estados Unidos. Religião e Identidade Nacional*. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1988.

²⁰ Para una discusión sobre los orígenes religiosos o no de los valores norteamericanos ver: E. Elliot: "Religião, identidade e expressão na cultura americana: motivo e significado" in Viola Sachs. *Brasil e Estados Unidos. Religião e Identidade Nacional*. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1988; S. Bercovitch: "A retórica como autoridade" in Viola Sachs: op. cit; y de la propia Viola Schas, en el mismo libro: "As Escrituras Sagradas". Y, también, D. W. Brogan: *The American Character*. N. Y., 1956; Y. Arielli: *Individualism and nationalism in American ideology*. Cambridge, Massachussets, 1964; R. Bellah: "The Broken convent. Civil religion in Time of Trial" New York, The Seabury Press, 1975; S. Berkovitch: *The American Jeremiad*. Madison, Wisconsin, 1978, passim.

²¹ Ver L. Kowarik: *Trabalho e Vadiagem. A Origem do Trabalho Livre no Brasil*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1987.

²² Ver Jorge Caldeira: *Mauá, empresário do Império*. São Paulo, Cia das Letras, 1995.

²³ En 1867 Mauá era uno de los hombres más ricos del mundo. Su dinero era "115 mil contos de activos, que equivalían a 12 millones de libras esterlinas o 60 millones de dólares. El valor podría ser comparado con los 43 millones de libras de activos, en 1865, de la más sólida institución financiera del planeta, el Banco de Inglaterra, o la mayor herencia norteamericana del siglo pasado, los 100 millones de dólares dejados por Cornelius Vanderbilt, el magnate de los ferrocarriles." (Caldeira, 1995, p. 32). También fue muy sugestiva la declaración del Presidente de Uruguay, al visitar Brasil en junio de 1995, cuando declaró que Mauá era más famoso en su país que en Brasil.

²⁴ Al respecto, sugeriría la lectura de la entrevista de las páginas amarillas de la revista *Veja*, año 28, n. 29, 19 de julio de 1995, al investigador y físico brasileño, Alberto Santoro, sobre sus intentos junto al sector privado, con el objetivo de conseguir financiamiento para sus pesquisas. Sugeriría también otro reportaje de *Veja*, referencia perdida, sobre las empresas contratistas brasileñas e sus relaciones con el gobierno, particularmente la Mendes Junior.

²⁵ Ver G. Hofstede: *Culture's Consequence*. Inter-

national Differences in work-related Values. London, Sage Publications Ltd, 1980.

²⁶ Para una comprensión sociológica de la sociedad japonesa ver de C. Nakane: Japanese Society. Middlesex, Penguin Books, 1973; T. S. Lebra: Japanese Patterns of Behavior. Honolulu, University of Hawaii Press, 1986; W. G. Beasley: The Rise of Modern Japan. Tokyo, Charles E. Tuttle Cia, 1990; J. Taylor: Shadows of the Rising Sun. Tokyo, Charles Tuttle Cia, 1983; K. V. Wolfen: The Enigma of Japanese Power. New York, Vintage Books, 1990; K. Koichi. Politics in Modern Japan. Tokyo, Japan Echo Inc, 1988.

²⁷ Por ejemplo, los rituales de admisión de varias empresas japonesas son ilustrativos de ese pasaje. En la Fuji, los nuevos miembros son admitidos en la empresa en una ceremonia donde hablan los directores de la organización, un representante de los padres de los nuevos empleados, que agradece a la empresa por recibir a sus hijos y declara esperar que los jóvenes sean tan leales a sus nuevos patrones como fueron con ellos y, finalmente, un representante de los nuevos empleados. Más que un ritual de admisión, podemos considerar eso un ritual de transferencia de lealtades.

²⁸ Para la distinción entre individuo y persona y sus respectivos contenidos sociológicos ver Roberto Da Matta: Carnavais, Malandros e Heróis. Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro. Rio de Janeiro Zahar Editores, 1979.

²⁹ Para la importancia del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de las clases trabajadoras ver de L. F. Dias Duarte: Da Vida Nervosa. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1986; A. Zaluar: A Máquina e a Revolta. São Paulo, Editora Brasiliense, 1984.

³⁰ Esa función del trabajo/empleo de indicador de posición social y estabilidad económica no significa negar, en lo absoluto, su significado de expresión de desempeño individual. Pero, su dimensión es restringida a los segmentos más intelectualizados de la población. Para la idea de desempeño en la sociedad brasileña, ver L. Barbosa: Avaliação ou Justificativa de desempenho? Uma perspectiva comparativa. 1993, circulación restringida.

³¹ Al dar cursos sobre cultura administrativa, intenté encontrar películas o textos literarios brasileños que ilustrasen o tomasen el trabajo como tema

central. Fue simplemente imposible encontrarlo. Por otro lado, fue difícil seleccionar el mismo material en el contexto de la cinematografía norteamericana, por la cantidad de material existente. Sólo a título de sugerencia para el lector: Fábrica de Locuras, Lluvia Negra, La Firma y Acoso.

³² Además, creo que desde el punto de vista teórico, el propio concepto es discutible en sí mismo, en la medida en que atribuye a la empresa la capacidad de ser un centro de producción simbólica específica y diferenciada dentro de la propia sociedad.

³³ Ver Maria Tereza L. Fleury: Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, oct/dic 1987.

³⁴ Sobre la moderna concepción de individuo ver de L. Dumont: "The Modern Conception of the Individual. Notes on its genesis and that of concomitant institutions". Contributions to Indian Sociology, t. VIII, 1965, pp. 13-61; sobre la cuestión del individualismo en Brasil ver de R. Da Matta: Carnavais, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1979;

Del mismo autor: A Casa e a Rua: Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987; L. Barbosa: op. cit, 1992.

³⁵ Esa es la clásica definición de cultura organizacional dada por Edgard Schein, en su libro Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jessey Bess, 1985 y la más citada en Brasil. Literalmente: "(culture is) a pattern of basic assumptions -invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration- that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." p. 9.

³⁶ Esa perspectiva es la desarrollada por G. Hofstede: Culture's Consequence. International Differences in work-related values. Beverly Hills, Sage, 1980.

³⁷ Para un concepto interpretativo de cultura ver C. Geertz: Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

³⁸ El concepto de institución total fue sistematizado por E. Goffman: Manicômios, Prisões e Conventos. São Paulo, Editora Perspectiva, 1987, y dice: "Una disposición básica de la sociedad mo-

derna es que el individuo tiende a dormir, jugar y trabajar en diferentes lugares, con diferentes co-participantes, bajo diferentes autoridades e si un plano racional general. El aspecto central de las instituciones totales puede ser descripto como la ruptura de las barreras que comúnmente separa esas tres esferas de la vida...". (op. cit. pp. 17/18).³⁹ Sobre calidad ver: D. Carry I. Littman: Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90, Rio de Janeiro, Qualitymark editora, 1992; W. Deming: Qualidade: a revolução na administração, Rio de Janeiro, Editora Marques Saraiva, 1990; J. Juran: A Qualidade desde o projeto:

novos passos para o planejamento da qualidade em produto e serviços, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992; P. Crosby: Qualidade é investimento, Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1988; R. Pinto: Estratégias da qualidade: uma análise dos fatores para implementação no setor público de ciência e tecnologia. (Tese de mestrado em Administração da Universidade Federal Fluminense. Orientador: Lívia Barbosa. Niterói, 1996.)

⁴⁰ Ver de J. R Ferro: Cultura administrativa Brasileira e Qualidade. São Paulo, F. G. V., 1994. Circulação restringida.

BIBLIOGRAFÍA

54

Adler N. (1983) Cross - Cultural Research: The Ostrich and the Trend (artigo). Academy of Management Review, vol. 8, n. 2, april.

Arielli Y. (1964) Individualism and nationalism in American ideology. Cambridge, Massachussets.

Barbosa L. (1992) O Jeitinho Brasileiro ou a Arte de Ser Mais Igual que os Outros. Rio de Janeiro.

Barbosa L. (1992) Avaliação ou Justificativa de Desempenho? Uma perspectiva Comparativa (paper). Rio de Janeiro.

Barnard C. (1938) The function of executive. Cambridge, Ma. Harvard University Press.

Beasley W. G. (1990) The rise of Modern Japan. Tokyo, Chanles E. Tuttle Cia.

Bellah R. (1967) Civil religion in America. Daedalus.

Berkovitch S. (1978) The American Jeremiad. Madison, Wisconsin.

Brogan W. (1956) The American Character. Nova York.

Caldeira J. (1995) Mauá, Empresário do Império. São Paulo, Cia das Letras.

Can D. & Littman I. (1992) Excelência nos serviços públicos, gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.

Crosby P. (1988) Qualidade é investimento. Rio de Janeiro, José Olympio Editora.

da Matta R. (1979) Carnavais malandros e Heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar Editores.

da Matta R. (1987) A Casa e a Rua. Rio de Janeiro, Editora Guanabara.

das Graças Tavares M. (1984) A Cultura Organizacional. Rio de Janeiro, Quality Books.

Deming W. (1990) Qualidade: a revolução na administração. Rio de Janeiro, Editora Marques Saraiva.

Dias Duarte L. F. (1986) Da vida nervosa. Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Dumont L. (1969) Homo Hierarchicus. Paris, Éditions Tell.

Dumont L. (1985) O Individualismo. Rio de Janeiro, Rocco, pp. 123 a 141.

Dumont L. (1965) The Modern Conception of the individual. Notes on its genesis and that of concomitant institutions. Contributions to Indian Sociology, t. VIII, pp. 13-61.

Ferro J. R. (1994) Cultura Administrativa Brasileira e Qualidade. São Paulo, F. G. V.

Geertz C. (1978) Interpretação das Culturas Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Goffman E. (1987) Manicômios, Prisões e Conventos. São Paulo, Editora Perspectiva.

Hall E. (1986) A Dimensão Oculta. Rio de Janeiro, Francisco Alves.

Hirschman A. (1979) As Paixões e os Interesses. Argumentos políticos a favor do Capitalismo antes de seu triunfo. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

Hofstede G. (1980) Motivation, Leadership and Organization. Do American theories apply abroad? Organization Dynamics, summer.

Hofstede G. & Bond M. H. The Confucius connection from cultural roots to economic growth.

Hofstede G. (1980) Culture's Consequence. International Differences in work-related values. London, Sage Publications Ltd.

Hutchison S. (1994) "Choque das Civilizações?". Política Externa, vol. 2, n. 4, março.

Juran J. (1992) A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produto e serviços. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.

Koichi K. (1988) Politics in Modern Japan. Tokyo, Japan Echo Inc.

Kotter J. & Haskett J. (1994) A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial. São Paulo, Makron Books.

Kotter J. & Haskett J. A Cultura Organizacional e o Desempenho Econômico. São Paulo, Makron Books.

Kowarik L. (1987) Trabalho e Vadiagem. São Paulo, Editora Brasiliense.

Lebra T. S. (1986) Japanese Patterns of Behavior. Honolulu University of Hawaii Press.

Matos C. (1982) Acertei no Milhar. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

Nakane C. (1973) Japanese Society. Middlesex, Penguin Books.

Reagan R. (1980) "Closing Statement". New York Times, 22 de Setembro.

Sachs V. (1988) Brasil e Estados Unidos, Religião e Identidade Nacional. Rio de Janeiro, Edições Graal.

Sahlins M. (1979) Cultura e Razão Prática. Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Santoro A. (1995) "Páginas Amarelas", Veja, ano 28, n. 29, 19 de Julho.

Schein E. (1985) Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jessey Bess.

Selznik P. (1975) Leadership in Administration: a sociological interpretation. New York Harper and Row.

Taylor J. (1983) Shadows of the rising sun. Tokyo, Chanles Tuttle Cia.

Tocqueville A. (1945) Democracy in America. New York, Alfred Knopf.

Weber M. (1967) A Ética Protestante eo Espírito do Capitalismo. São Paulo, Editora Pioneira.

Wolfen K. V. (1990) The Enigma of Japanese Power. New York, Vintage Books.

Zaluar A. (1984) A Máquina e a revolta. São Paulo, Editora Brasiliense.