



El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”

De los abusos conceptuales a las lecciones de campo

Por: Omar Aktouf¹

Introducción

El dominio del management está hoy invadido de trabajos, de publicaciones, de investigaciones, de coloquios que tratan lo que se denomina desde finales de los años '70, la “cultura organizacional.” Esta corriente no ha cesado de fortalecerse y de crecer hasta constituir, hoy por hoy, casi un campo disciplinario independiente y total con sus especialistas, sus escuelas, sus tendencias, sus “clásicos”², sus revistas, sus números especiales regulares en publicaciones periódicas importantes tales como *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *International Studies of Management and Organization*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de gestion*, sin contar los innumerables artículos en las revistas de mayor difusión, del tipo *Fortune* o *Business Week*.³

Veremos más adelante en qué consiste más precisamente la noción de “cultura organizacional” y cuál puede ser la génesis plausible, pero, por el momento, precisemos qué es a lo que Smircich y Calas se refieren por “*main stream*” (corriente dominante), que es en lo que yo más quisiera profundizar: esta corriente dominante en el campo que consiste, según los Peters y Waterman, los Deal y Kennedy y, en cierta medida, los Schein, Pettigrew, Weick, Allaire y Firsirotu⁴, en difundir la idea de que la empresa puede tener – ó ser – “una cultura”, que esta cultura puede o no ser eficiente o productiva, que es “diagnosticable”, reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable, cambiante, véase susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes-ejemplos que allí forjan los valores y los símbolos (Peters y Waterman, 1982; o aún mucho antes, aunque indirectamente: Barnard, 1938; Selznick, 1966, 1957). A mi parecer, puede verse en la corriente de la cultura organizacional una especie de salida de emergencia para la gerencia occidental, en particular la norteamericana, en jaque y fascinada por los éxitos tenaces del *management* a la japonesa, enfrentada al declive de su propia industria y del retroceso en la solidaridad sobre el lugar de trabajo, como consecuencia de las medidas de compresión draconianas de finales de los años setenta.

¹ El texto original en francés fue publicado bajo el título de “*Le symbolisme et la «culture d'entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain*”. En: *L'Individu dans L'Organization*. Les Dimensions Oubliées. (1990). Québec. Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA. 842 p. Traducción autorizada por el autor y realizada por María Paola Podestá Correa y Ricardo Gaviria Cock. Profesores del Departamento de Organización y Gerencia. Universidad EAFIT. Medellín.

² Entiendo por “clásicos”, las obras que han marcado los comienzos de esta corriente y que son las más citadas o retomadas: Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Pettigrew (1979), Weick (1979), Schein (1985), Pscale y Athos (1981).

³ Para una revisión exhaustiva de estas publicaciones, ver Smircich y Calas (1987), Alvesson (1986), Ouchi y Wilkins (1985), Allaire y Firsirotu (1984b).

⁴ Para Allaire y Firsirotu, ver sobretodo sus artículos que proponen un modelo y un modo de intervención sobre la cultura organizacional (1984a, 1988).

Después de un breve recuento de la génesis y de las principales razones que explican esta moda de la cultura organizacional, quisiera hacer una doble interrogación que, a mi modo de ver, mostrará que la corriente dominante (“*main stream*”) ha sido víctima de interpretaciones abusivas: en lo que concierne a la teoría y los conceptos fundamentales de la antropología, y a propósito de lo está sucediendo propiamente sobre el terreno. Más particularmente, quisiera intentar mostrar que las nociones centrales de mitos, héroes y de símbolos están lejos de revestirse de un contenido o de responder a una dinámica que estén de acuerdo con pretenden ver allí quienes apoyan la cultura organizacional.

Finalmente, trataremos, a partir de algunos conceptos de la antropología y de algunas “lecciones de campo”, de delimitar lo que la idea misma de cultura organizacional puede contener, como promesa de una organización de trabajo a la vez más humana, en la que es más agradable convivir y con un buen desempeño.⁵

La Cultura Organizacional: Génesis y Conceptos

Ha habido muchos precursores lejanos e indirectos de la corriente de la cultura organizacional, entre los cuales se puede mencionar a Barnard (1938), Follet (1964) o Selznick (1957), quienes, cada uno a su manera, hacían de los dirigentes bien sea los depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización, bien sea los proveedores de ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar, bien sea los catalizadores que favorecerían la formación de grupos, la cooperación y la colaboración, bien sea aún los factores de ambiente y de imagen que le conferirían a la empresa una suerte de color propio, de “personalidad”, permitiendo una identificación e ideología particulares. Pero es Elliot Jaques, creo, uno de los primeros, desde principios de los años

cincuenta, en su *Intervention et changement dans l'entreprise*⁷, (Intervención y cambio en la empresa) quien dio una definición de la cultura organizacional. Sería, decía él, “su modo de pensar y de actuar habituales”, modo que “debería ser aprendido y aceptado” y que es “más o menos compartido.” Me parece que Jaques reconoce simplemente un conjunto de hábitos y una socialización general creados por los juegos de ajustes recíprocos entre miembros, entre miembros y dirección, y entre miembros-dirección y sistemas técnico-administrativos de la empresa. Incluso si en mi parecer, Jaques utiliza este concepto esforzándose por restringirlo a los elementos sociales, administrativos y técnicos precisos – hoy diríamos “contingentes”, propios de una empresa dada de un sector dado, en una época dada - en última instancia, el término “cultura” es, en mi concepto, ya abusivo.

Es por así decirlo, una suerte de préstamo del vocablo sin pretender “importar” todo aquello de lo que está cargado, en su contexto original de la antropología. La cultura no debería, según la connotación “englobamiento de todo lo que constituye la vida de la empresa”, ser otra cosa distinta a una forma diferente de designar un sistema informal generalizado, más “irracional” y más profundamente subjetivo o inconsciente, tal vez. Recordaremos también que Mayo (1933), Roethlisberger y Dickson (1939) hablaban ya de “sistema social irracional” y de “sistemas ideológicos-simbólicos”; sin embargo, nunca llegaron hasta hablar de “cultura organizacional”, de “mitos”, de “héroes”, de “ritos”, a pesar de la presencia de antropólogos en el seno de este equipo.

Esto nos lleva a preguntarnos cómo y por qué hemos llegado allí hoy, precisamente desde hace una década, a forjar el concepto de “cultura de empresa” o de “cultura organizacional”, y a hacer de este uno de los dominios más trabajados y más prolíficos del *management* actual.

En primer lugar, hubo los pasos iniciales de lo que llamamos el movimiento del *management* comparativo (“*comparative management*”), hacia finales de los años cincuenta y durante los años sesenta. Este movimiento se centraba sobretodo en los problemas alrededor de la multinacionalización de

⁵ Entiendo por la expresión “buen desempeño”, no sólo una “rentabilidad monetaria incrementada”, sino mejores relaciones, menos malgasto, más calidad, siendo la rentabilidad una consecuencia, no una búsqueda en sí misma, sin importar a qué precio.

⁶ Ver particularmente el análisis detallado de los aportes de los primeros investigadores y teóricos en management y teorías de las organizaciones, efectuado por Ouchi y Wilkins (1985).

⁷ Publicado por primera vez en inglés bajo el título *The cultural change of the factory in 1952.*

las actividades industriales y la confrontación de las culturas diferentes en el mundo. Un ejemplo de una publicación que trataba sobre el asunto en cuestión y en la que contribuyeron antropólogos y psicólogos, es la obra *Culture and Management*, (Cultura y *management*), editada bajo la dirección de Webber (1969). En esta corriente de *management* comparativo, se trató de escrutar las gestiones a la europea, a la china, a la soviética y de analizar lo que las acercaba y lo que las alejaba del *management* norteamericano (Granick, 1962; Parks, 1966; Richard y Walton, 1969)⁸, antes de enfocarse plenamente en el Japón, especialmente hacia finales de los años setenta y comienzos de los años ochenta (Yoshino, 1968; Adams, 1969; Brown, 1969; Pascale y Athos, 1981; Ouchi, 1981).

Fue casi de manera natural, que este movimiento condujo a interrogarse sobre eso que originó el segundo momento de interés por el lazo entre cultura y *management*: la cultura como variable interna de la empresa⁹. Fue entonces, siguiendo a Ouchi (1981) y a Peters y Waterman (1982), que se comenzó a considerar la empresa como una entidad social y por ende, en tanto que tal, como una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en pocas palabras, su propia “cultura”, que la diferenciaba de las otras empresas, aún si unas y otras pertenecieran a una cultura global común.

Sería ciertamente muy útil, interesante e intelectualmente estimulante hacer un inventario exhaustivo de las escuelas, tendencias y vínculos teóricos diferentes y sucesivos que hayan marcado mucho o poco la evolución de la corriente de la cultura organizacional, desde los “ideacionistas” hasta los “ecológico-adaptacionistas”, pasando por los “cognitivistas”, los “histórico-difusionistas” o aún los “estructuro-funcionalistas.”¹⁰ Pero en el marco del presente texto, sería arriesgarse, en razón de la

necesaria brevedad con la que lo haríamos, a la confusión o la amalgama. Iremos más bien a lo estrictamente esencial: ¿Qué es lo que la corriente dominante, la famosa “*main stream*” coloca detrás de los términos “cultura organizacional”? Veamos entonces lo que retienen como constituyentes de base, quienes apoyan del movimiento de la cultura organizacional, en tanto nuevo elemento del arsenal gerencial. En primer lugar, se tiene netamente la impresión de que se trata de un cuarto de san alejo en el que se entrecruzan, se mezclan liderazgo, valores, símbolos, mitos, leyendas, sagas, anécdotas, creencias, estructuras, hábitos, lenguajes, ritos, ceremonias, reglas sociales, normas, credos, filosofías de gestión, saberes compartidos, formas de ser o de vestirse, determinantes inconscientes, etc.

Con Lemaître (1985) y Savoie y Chagnon (1987), podemos poner un orden relativo en todo esto, estableciendo una suerte de gran denominador común entre los diversos autores de base de la corriente dominante¹². Así, una cultura organizacional sería un “conjunto de evidencias” o un “conjunto de postulados” compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Sería un “cemento” que “mantiene la organización como un todo”, que le da un “sentido” y un “sentido de identidad” para sus miembros. Sería también un “sistema de representaciones y de valores compartidos” que harían que “cada uno, en la empresa, adhiriera a una visión común de lo que es la empresa”, un “compromiso” del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un “cemento social”, un “conjunto de creencias, de valores y de normas” que constituye “modelos de comportamiento”, un conjunto de “símbolos”, de “significaciones” y de “objetivos” compartidos. En una palabra, cualquiera que sea la escuela, y al menos en la corriente dominante, la cultura organizacional no es otra cosa que la quasi-mágica comunión de todos, patronos y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y de sus objetivos.

⁸ Ver la obra de Webber (1969) en la que varios capítulos y obras citadas, tratan sobre la gestión en la Unión Soviética, China, India, Gran Bretaña y América Latina. Curiosamente, un sólo artículo corto trata sobre Japón.

⁹ Smircich y Calas (1987, p.235-239) hacen un análisis detallado y muy documentado de ese doble momento externo/interno.

¹⁰ Por ejemplo en el loable y gran esfuerzo que hacen Allaire y Firsirotu, 1984a.

¹¹ Es lo que aparece de la lectura, por ejemplo, de la serie de los Peters: El precio de la excelencia, La pasión de la excelencia, El management del caos.

¹² Schein (1985), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1983), Ouchi (1985), Wilkins (1983), Argyris y Schön (1978).

Aquí se ve claramente la influencia del estudio del Japón en los últimos trabajos publicados por el “*comparative management*”: se constata y se alaba la productividad de la empresa japonesa en tanto que ligada a la curiosa propiedad que tendrían los japoneses de transplantar a la firma industrial los elementos de solidaridad, de paternalismo feudal, de valorización del grupo, de apoyo mutuo, de abnegación, de quasi-sacrificio de sí mismo, de ideal colectivo que rige la sociedad y la cultura ancestral nipona, el famoso “*ie*”.

El *management* occidental comienza, a finales de los años setenta, frente a la severidad de la competencia venida del extremo oriente y frente a las prolongaciones de la crisis del petróleo, a querer transformar sus propias empresas en esos templos consagrados a la productividad. El secreto parece simple, y Peters y Waterman (1982) lo dan, describiendo los afortunados elegidos de la excelencia en los Estados Unidos: es suficiente con tener una empresa que esté impregnada de una “cultura” que valore su producto, su imagen, sus “campeones”, sus miembros y sobretodo el esfuerzo sostenido hacia la “excelencia”. He aquí una primera razón para este repentino interés por la cultura organizacional; hay otras. Smircich y Calas (1987, p. 231-232) dan tres:

- La primera se acerca a la que acabamos de ver, sería un deslizamiento de la perspectiva gerencial norteamericana hacia una imagen de “aldea global” en cuanto al mundo actual: menos etnocentrista y más preocupada de lo que se hace por fuera;

- la segunda sería un deslizamiento en las teorías de la organización y de la comunicación que, en estos diez últimos años, se preocupan mucho más por las determinantes mentales complejas y profundas del comportamiento, tales como los procesos de producción de significación, de lenguajes;

- finalmente la tercera, hablaría de un deslizamiento operado en las ciencias humanas mismas: el paso hacia un interés más pronunciado sobre la comprensión de los fenómenos más que, como ocurre en la tradición positivista, la observación sistemática, el registro, la medición y la descripción-explicación. Es un deslizamiento hacia la comprensión de “significaciones subjetivas” luego de una larga tradición de apego a la “explicación objetiva”.

Por mi parte, yo agregaría para complementar:

- El fracaso del modelo de las relaciones humanas y de la motivación que, al someterse a la prueba del enriquecimiento de las tareas y los círculos de calidad, mostró su incapacidad intrínseca para ir más allá del problema de fondo: hacer de dirigentes y dirigidos verdaderos socios (ver Sievers, 1984a, 1986b; Chanlat y Dufour, 1985; Aktouf, 1986a);

- el fracaso del “modelo racional” y de la conducta “científica” de las organizaciones, especialmente por la inhibición del potencial humano por su “encierro” en las especializaciones/divisiones de trabajo ciertamente paralizantes, del saqueo del planeta, de la polución y del malgasto;

- finalmente, el deseo, según la fórmula de Peters y Waterman, de hacer emerger “campeones” y “embajadores” por todos los lados en la empresa, con el fin de generar en cada uno la búsqueda de un ideal de sí en y a través del ideal de la empresa, es decir en su “excelencia”.

Para completar nuestra tentativa de saber lo que se supone que es una cultura organizacional, conviene tener una idea de lo que se consideran ser sus componentes fundamentales. Bosche (1985) y Lemaître (1984) hicieron un recuento, que incluía detalles y matices, de lo que los autores más respetados, en la corriente dominante, habían enunciado como factores constitutivos de una cultura organizacional: mitos, ritos, rituales, valores, héroes, símbolos, lenguajes, leyendas, metáforas, historias, sagas.

Discutiremos este punto un poco más adelante, pero vemos bien aquí, que el préstamo del vocabulario de las disciplinas especializadas en el estudio de las culturas y de las sociedades humanas, particularmente la etnología y la antropología, es tan flagrante como imponente. Este texto no pretende volver sobre las definiciones y roles atribuidos a cada una de estas nociones; no obstante, me detendré más adelante sobre los conceptos centrales de mito y de símbolo.

Por el momento, hay un problema que me parece crucial: el de la relación de todo esto con la identidad colectiva. El interés aquí, es vital pues ninguna cultura es posible sin identificación con pares

lugares de socialización reconocidos como tales, sin interiorización de esta situación como fundadora de lo que el miembro de la colectividad es o cree que es. Precisemos con Sainsaulieu que a este estado de cultura no se llega sino “en la medida en la que los miembros perciben su identidad común al punto de tomar para cada uno el interés del colectivo.” Es un asunto de “signos, símbolos, valores”, pero también de “culturas transmitidas”, así como de “reconocimiento concedido o ganado en los intercambios del momento” (Sainsaulieu, 1983, p. 195).

Encontramos, seguramente, en la cultura organizacional, las nociones de valores, signos y símbolos, pero su juego en la constitución de la identidad está, por así decirlo, falseado desde la base, porque sabemos que hay un peligro permanente de “difusión de los valores y de la racionalidad de los poderosos” al tiempo que “se disimulan el surgimiento y el rol de nuevos actores”.¹³

Con esta nueva y grandiosa misión de creadores de valores y de identidad con la cual la corriente dominante de la cultura organizacional reviste ahora a los dirigentes, “halagados de verse representados en demiurgos creadores o manipuladores de la cultura” (D’Iribarne, 1986, p. 80), ¿Es muy difícil imaginar en qué sentido sería asumido ese rol?

Podemos ver aquí también un peligro de acentuación del dominio de los dirigentes en la anomia creciente que caracteriza el estallido del conjunto de sociedades industriales de hoy. Este es un elemento que llevaría a una búsqueda de identidad en el lugar de trabajo y haría de la cultura organizacional una especie de cultura-refugio (Pagè et al., 1979; Nizard, 1984). Esto se concibe fácilmente, y puede explicar tal vez, una relativa fragilidad – acentuada por la crisis y el desempleo de los años 80 – que lleva al mundo del trabajo a ceder a estas nuevas seducciones gerenciales. La empresa se convierte así en un lugar donde tendría lugar una búsqueda casi activa de identidad e identificación. Ella es entonces mediadora para un problema fundamentalmente ontológico.¹⁴

Para muchos, no hay ninguna ambigüedad, el movimiento de la cultura organizacional, que comprende un aspecto “participativo” innegable, aunque nuevo género, “no termina ni con la alienación ni con la dominación social. Simplemente renueva las formas” (Tixier, 1986, Pagès et al., 1979; Symons, 1988). Esta constatación, basada en el estudio de las actividades sindicales en el contexto actual de las gerencias participativas en Europa, se relaciona con lo que yo mismo pude hacer a través de mis investigaciones de campo en Canadá, en una empresa muy vanguardista en materia de compartir con los obreros y de apertura a la participación-reapropiación.¹⁵

Planteémonos de nuevo la pregunta fundamental: ¿Son los valores y una identidad teleguidados, sino prefabricados e impuestos por los deseos de los dirigentes, portadores y creadores de una cultura convergente? ¿Cómo provocaremos una adhesión a la productividad sostenida, pues es de esto de lo que siempre se ha tratado, a través de una adhesión previa, que se quiere espontánea y natural, a valores y a una identidad en la cual, quienes la poseen y la logran, son construidos de antemano y confiados a “héroes- sembradores”, explícitamente investidos de este rol?¹⁶ No podemos más que sonreír cuando se ve, tal y como yo lo vi en el “complejo financiero”¹⁷, o como lo confía Kennedy (1986), que los presidentes o los equipos directivos completos se encierran durante días y se interrogan sobre lo que pueden ser los “valores corporativos” a inculcar a sus tropas y a reforzar, y sobre lo que deberían ser los “credos” que solidifican su “identidad corporativa”. Este tipo de situación muestra que muchos se toman muy en serio

¹⁴ Pagès et al. (1979) consagran un análisis muy riguroso sobre este fenómeno de mediación que opera la empresa, para compensar las contradicciones vividas en la situación del trabajo industrial. Ver también Tixier (1988).

¹⁵ Aktouf y Chrétien (1987). Hablaremos más adelante de este caso interesante.

¹⁶ Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), para no citar sino a estos autores, presentan varios “casos” y recetas para saber cómo prefabricar una cultura organizacional “buena” o “fuerte”. Sobre la forma en que se supone que los dirigentes deben proceder, para favorecer, crear o cambiar una cultura, ver también Bosche (1984), Lemaître (1985), Gagliardi (1986) y Schein (1985).

¹⁷ Especie de sede regional de un conjunto de establecimientos financieros, de los que hablaremos más adelante.

¹³ Para una comprensión completa de este punto, ver Bourdieu y Passeron (1970) y Sainsaulieu (1983), p. 196.

a sí mismos en su tarea de demiurgos, aunque, evidentemente, y veremos como más adelante, los dirigentes tengan efectivamente un papel de primer plano a desempeñar en la construcción de la realidad organizacional. Pero esto no debe confundirse con la capacidad de fabricar mitos, símbolos y sistemas de representaciones.

De hecho, no hay identidad posible en el trabajo, sino si se vence la alienación, es decir, si se rompe con la relación de extrañeza de sí que no cesa de vivir el trabajador de la industria: esta ruptura debería conducir a un compromiso por parte de éste último, con el acto de trabajo como su acto, con su rehabilitación en tanto sujeto. Este sujeto, es el actor, el compañero activo, que construye su historia y aquella de la empresa. Cultura e identidad pasan por esta transformación radical de las relaciones de trabajo. En esto, me asocio al llamado de Sainsaulieu¹⁸ para acceder al único camino posible para la realización de la identidad: “una regulación cultural fundada sobre el reconocimiento de actores nuevos” que comprometan “la pregunta sobre sus propias escalas de valores” en el grupo dominante de la relación actual. Evidentemente, nada de esto es asunto de la corriente gerencial de cultura organizacional.

En consecuencia, llego hoy, luego de varios años de investigaciones e intervenciones de campo¹⁹, a la firme convicción de que es vano hablar de cultura organizacional, especialmente bajo el cobijo de la corriente dominante nacida en los medios gerenciales norteamericanos, sin volver sobre un número de fenómenos que, ya sea vuelvan la apelación en sí misma caduca, ya sea susciten serias reservas.

Yo rechazo entonces toda idea de tipo “*gain control of corporate culture*” (ganar control de la cultura corporativa), “*shaping and managing shared values*” (dar forma y manejar valores compartidos) o aún, “*managing symbols*” (manejar símbolos)²⁰; aún si la

¹⁸ Sainsaulieu, 1983, p. 201 y sgtes., al igual que el artículo del mismo autor en la presente obra.

¹⁹ Se trata tanto de trabajos de investigación de carácter universitario, como de intervenciones-consultas para las empresas. Consistió – y aún consiste – en estadías sistemáticas de una duración media de tres meses (máximo seis meses) durante las cuales se usaron métodos de encuesta derivados de la observación participante. Hasta hoy, he estudiado así, entre 1979 y 1988, ocho empresas de diferentes sectores y diferentes países (Argelia y Canadá).

cultura se construye en interacción, y si los dirigentes tienen un cierto papel en la ordenación de las condiciones de esta interacción, hay allí un olor a manipulación que deja creer que la cultura puede ser algo más que la vivencia real, espontánea, subjetiva de los individuos, su propia y natural relación, a través del tiempo, con sus condiciones de existencia, para apegarse a algo que puede ser decretado y cambiado a voluntad. Hay en este tipo de actitud, una segura ignorancia de lo que son las agrupaciones humanas y de lo que es la cultura; como lo decía ya Malinowski en 1933 (1975, p. 101) en *Moeurs et coutumes des Mélanésiens*, (Hábitos y costumbres de los Melanesios), hay tantas personas de dominios tan diversos que se interesan por los conceptos de la antropología y que los acomodan a sus propios deseos, que “cuando el pobre antropólogo llega finalmente a la fiesta, encuentra apenas algunas migajas que recoger”. Ya expuse en otro escrito (Aktouf, 1988) por qué sería preferible hablar de “visiones” o de “representaciones” en lugar de “cultura”, cuando tratamos con sistemas de vivencias, de hábitos, de lenguajes, que transcurren en el seno de las organizaciones. Pero me parece importante diferenciar: la cultura es una cosa demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes.²¹

²⁰ Se puede también citar numerosos trabajos que llevan títulos “demiúrgicos”:

“La gestión del simbolismo de la empresa: un marco conceptual y un caso (Poupart et al.; 1986).

“*Gaining Control of the Corporate Culture*”. (Ganando control de la cultura corporativa) (Kilman et al., 1985);

“*The Creation and Change of Organizational Cultures*” (La creación y cambio de las culturas organizacionales) (Gagliardi, 1986);

“*Adopting an Organization's Culture*” (Adoptando la cultura de una organización) (Hebden, 1986);

“Cultura organizacional y cambios estratégicos” (Gogel y Siat, 1986);

“*Shaping and Managing Shared Values*” (Formando y gerenciando valores compartidos) (Philips y Kennedy, 1980); “*Remythologizing*” (Remitologizando) (McWhinney y Batista, 1987).

²¹ Ver, entre otros: Normand (1984), Alvesson (1986), Smircich y Calas (1987), Bosche (1984), Symons (1988b). No volveré sobre la argumentación, ya bastante ilustrada por parte de numerosos autores, a propósito de los problemas principales ocasionados por las relaciones culturas/subculturas, voluntad gerencial/cultura organizacional, cultura vivida/cultura impuesta, etc.

Se trata de un punto de vista behaviorista tenaz, que muestra que los poseedores del modelo gerencial tradicional no hacen más que cambiar de vocabulario.²² Las lecciones que les quedan, parece, del “modelo japonés” y de la crisis actual del *management* americano, residen en una suerte de traslación del esquema skinneriano de base según un plano mecanicista E-O-R (Estímulo-Organismo-Respuesta) a un plano más subjetivista, pero aún así mecanicista E-OC-R (Estímulo-Organización, Cultura-Respuesta). Sería suficiente con aculturar “bien” estos organismos, que son, dicho sea de paso, considerados de entrada, como vacíos de cultura: el modelo de la cultura organizacional es un modelo donde “los mismos rasgos culturales se reencontrarían, con algunos matices, tanto en las empresas productivas japonesas, como en las americanas”, aún si, paradójicamente, este modelo cultural tiende a ser un modelo “*culture-free*” (libre de cultura). (Déseurmaux, 1986). De allí a ver a los hacedores de cultura, luego de los hacedores de motivación, emerger y tomar su caja de herramientas, no hay más que un paso; son los “*cultural designers*” (diseñadores de cultura), personajes ya familiares en la corriente de la gerencia cultural, y cuyo nombre se he tomado prestado del mismo Skinner! (Skinner, 1972.)

El segundo punto que quisiera subrayar, y que para mí es primordial, tiene que ver con la primacía de lo material sobre lo inmaterial – sobre lo que dará justificaciones teóricas y concretas más adelante – ó más bien la primacía del lazo dialéctico necesario entre hechos concretos vividos y representaciones/símbolos: la cultura, o la sub-cultura, y los hábitos de vida son inicialmente modos de vida y modos relacionales concretos antes de ser imágenes o convicciones. Por no estar articuladas a la acción, la participación y la colaboración no son sino palabras huecas y rituales verbales: son “prácticas sociales antes de ser principios de *management*” (Nizard, 1984, p. 98). Igualmente, la cultura, organizacional o no, es en principio un conjunto de prácticas sociales materiales-inmateriales, antes de ser principio o, aún más, herramienta de management.

²² Smircich y Calas (1987), concluyen su análisis crítico de la corriente “cultura corporativa”, con la constatación de su integración completa en la literatura tradicional, de las teorías organizacionales en las que ésta se convirtió en moda, a pesar de las tentativas de apartar los aspectos manipuladores, artificiales (p. 256).

Con la corriente dominante de la cultura organizacional, podemos considerar que estamos frente a una visión estrechamente funcionalista²³ e instrumental de la cultura. Se trata de procurarse y de utilizar medios (mitos, ritos, credos, eslóganes, ceremonias, etc.) susceptibles de favorecer la emergencia de un sentimiento colectivo de identificación y de otorgamiento de sentido en el trabajo – sentido que ha sido destrozado durante siglos por la división técnica y la especialización que llamamos simplemente “cultura”. Esta, para retomar a Lemaître (1984), “hace actuar” movilizándolo y solidarizando, y “dirige” canalizando los comportamientos. Sería, en pocas palabras, la respuesta a la medida, al ancestral problema de la adhesión de los empleados a los objetivos y orientaciones corporativas, al desempeño económico sostenido.

Obviamente, todo grupo humano, aún de dimensión modesta y efímera, podrá generar un cierto número de formas de exteriorizar un “ser conjunto” particular. Los conceptos de *ethos* y *eidos* (procesos por los cuales los grupos establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido) tal y como los entiende Bateson, se aplican, a mi parecer muy bien, para caracterizar estos tipos de situaciones en las que un conjunto de personas comparten – bajo ciertas circunstancias y en ocasión de ciertas actividades – una “tonalidad afectiva común” y un “cuadro general de los procesos cognitivos implicados”.²⁴ ¿Es eso “cultura”? No pueden ser, en el mejor de los casos, sino elementos de una cultura más amplia, cuyo conocimiento es necesario para la comprensión de lo que no es más que manifestaciones locales, aún si esas manifestaciones locales dan testimonio de diversidades o de ciertos elementos de oposición, lo que, después de todo, como lo muestran Dumont (1979) y Condominas (1980), no es menos constitutivo de una cultura.

²³ Para mí, hay casi una diferencia de naturaleza entre el funcionalismo de Malinowski (correspondencia necesaria entre elementos de cultura y funciones, que responden a la variedad de necesidades de los miembros de una comunidad) impregnado de un pensamiento sistémico y pluridisciplinario, en la tradición de la antropología social, y el utilitarismo estrecho, el “cómo” del funcionalismo reinante en el pensamiento gerencial.

²⁴ Bateson (1971), p. 10 y 41 – 42, especialmente.

Cultura y Comunidades Humanas: Nociones de Base

Sería pretensioso e ilusorio tratar de hacer el recorrido completo del concepto de “cultura”. En el seno mismo de las disciplinas concernidas, en primer lugar, etnología, antropología y sociología, la unanimidad está lejos de reinar y el debate está lejos de cerrarse. Sin embargo, podemos siempre volver sobre ciertos clásicos y hacer, junto con algunos especialistas, un pequeño balance del estado de la cuestión, de suerte que se nos permita aventurarnos hacia delante con la menor cantidad posible de inexactitudes o de aproximaciones. Al igual que para la noción de “cultura organizacional”, y teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen aquí, podemos intentar hacer economía de querellas y matices de escuelas o de paradigmas, y tratar más bien de ir hacia un denominador común.²⁵

Podemos así, a partir del saber antropológico mejor establecido, arriesgar un cierto número de afirmaciones, que pienso, dan las dimensiones centrales de lo que es una cultura, de lo que la constituye y la funda:

La cultura es un conjunto complejo y multi-dimensional de casi todo lo que hace la vida en común en los grupos sociales

El clásico de clásicos en materia de definición de la noción de cultura se remonta a Tylor, que, en 1877, fue el primero en utilizar el término tal y como se mantiene hoy por parte de los etnólogos y los sociólogos. En *Primitive culture* (Cultura primitiva) (1877), él da, en la página 1, la definición:

Ese todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad. (Citado por Barnow, 1969, p. 68. Traducción libre.)

Podemos también retomar otra definición, igualmente célebre, inspirada también en Tylor (Rocher, 1968, p. 111):

²⁵ El lector interesado puede reportarse a los artículos de Allaire y Firsirotu (1984b), de Ouchi y Wilkins (1985) o de Smircich y Calas (1987).

Un conjunto ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que, siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, para constituir a esas personas en una colectividad particular y diferenciada

Para Linton (1945, p. 32)

Una cultura es la configuración de las conductas aprendidas y es el resultado de un comportamiento cuyas componentes y determinantes son compartidas y transmitidas por los miembros de una sociedad particular. (Traducción libre.)

Para Benedict (1969, p. 56-57), la cultura es lo que “teje realmente los lazos entre los hombres”, es decir,

“las ideas y los estándares que tienen en común”...más ampliamente, es el conjunto de las características físicas, de las técnicas industriales, de las convenciones y valores, que distinguen una comunidad de todas las otras que pertenecen a una tradición diferente. (Traducción libre.)

La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas

En todo estudio sobre la cultura, es indispensable no distinguir, no separar – lo que veremos más adelante en detalle – lo que constituye su estructura (sistemas de posiciones, de reglas de interacciones), de lo que es su historia, el desarrollo, el devenir (inscritos en la memoria y en la evolución de las personas y de sus relaciones), de lo que, finalmente, resulta en relación con la vivencia de los miembros (vivencia que influye a su vez en las conductas y las relaciones). (Godelier, 1969, 1973; Vallée, 1985; Condominas, 1980, 1985).

La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas-económicas, sociales y simbólicas²⁶

Godelier (1969, 1973) y Vallée (1985) explican como, según Marx y más particularmente

²⁶ Los elementos expuestos en este punto y en el siguiente han sido ya objeto de discusión más detallada de mi parte (Aktouf, 1988).

Engels (1968), toda comunidad humana está sometida, en la elaboración de sí misma en tanto sociedad, a una dialéctica fundamental entre tres niveles o sistemas: el sistema de producción de bienes materiales (economía, intercambios, bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc.), el sistema de producción de bienes sociales (reglas, leyes, costumbres, normas, etc.) y el sistema de producción de bienes inmateriales (magia, religiones, símbolos, creencias, etc.) En efecto, desde que se admite que la cultura es “ese todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte”, no puede ser ya posible separar las ideas y las representaciones de lo que constituye la vida social, ella misma articulada alrededor de la forma en la que se distribuyen el estatus y los roles en razón de y en torno a las actividades económicas, las relaciones de producción. Es el proceso mismo por el cual infraestructura y superestructuras se intercondicionan. Godelier (1984) insiste más particularmente sobre la dialéctica “ideal-material”, que funda en cierta manera, la dialéctica más amplia “infraestructura-superestructuras”, en la constitución de los hombres en sociedad y en cultura.

La cultura puede ser una cultura de oposiciones o de separaciones en el seno de una misma comunidad

Una cultura no significa necesariamente unidad u homogeneidad o monolitismo. Al estudiar las castas de la India, Dumont (1979) muestra como ellas se articulan a un sistema cultural basado sobre una paradoja: el englobamiento y la oposición. De alguna manera, las castas se engloban y se excluyen, se imbrican y se distinguen a partir de los criterios, ideológicos sobre todo, de pureza e impureza; no deja de ser por ello “una” cultura. Condominas (1980), estudiando la cultura Mnon Gar del valle de Mekong, constata dos “vivencias” diferentes de un pueblo a otro, yendo hasta hacer de los miembros de un mismo conjunto cultural “a la vez anfitriones y enemigos”. Es entonces cuando forja el concepto de “espacio social” para sobrepasar el problema que, a su parecer, presenta el concepto de cultura y que “lleva a presentar los hechos bajo una forma sincrónica”. Esta noción de “espacio social” presentaría la ventaja de poder “pasar de la realidad estática a la vivencia” recobrando simultáneamente “el conjunto de sistemas de relaciones características del grupo estudiado”.

La cultura es un complejo colectivo, hecho de “representaciones mentales” que ligan lo inmaterial y lo material.

Hemos ya visto como la cultura es un movimiento dialéctico inevitable entre actividad económica, vida social y vida simbólica, donde la infraestructura (las fundaciones) sostienen e impregna las superestructuras (ideas, ideologías, conocimientos, creencias, etc.) Pero nos falta una visión más precisa de la articulación entre vida concreta y vida representacional. Apyándose en los trabajos de Godelier (1969, 1973), Vallée (1985), nos muestra una forma de concebir y de explicar esta articulación, que me parece resuelve la dificultad que puede tenerse para establecer ese lazo entre materialidad e inmaterialidad:

La única concepción de lo existencial, que sea inteligible al hombre, es la suya; nada sorprendente entonces, que para dar un significado, es más, una explicación a este universo (natural y social) de lo desconocido y de lo complejo, proceda por analogía con su propia realidad concreta. (p. 239)

[Las representaciones mentales] tienen esta particularidad de ser colectivas, pues ellas nacen de las condiciones históricas y sociales propias de cada sociedad. (p. 240)

Vallée precisa que “el mundo material está en armonía rigurosa con el mundo inmaterial” (1985, p. 239), antes de explicar:

[Las representaciones] se construyen a partir de estímulos transmitidos por el medio ambiente, es decir, por el grupo cultural al que se pertenece, el medio de trabajo en el cual se evoluciona, el círculo de amigos que se frecuenta. (p. 242).

Malinowski (1970, p. 35-36) es aún más explícito:

Que analicemos una cultura muy simple o muy primitiva, o por el contrario una cultura compleja y muy evolucionada, estaremos tratando con un asunto de vasto andamiaje, por *una parte material*, por *una parte humano*, y por otra *aún espiritual*, que permite al hombre *enfrentar los problemas precisos y concretos* que se le presentan [...] la *cooperación* pertenece a la esencia misma de toda obra cultural [...] el *sustrato material* de la cultura debe *renovarse*,

deber mantenerse en buen estado de funcionamiento. (Las *itálicas* son nuestras).

La cultura se organiza, se sostiene y se mantiene a partir de elementos constitutivos indispensables y universales, en particular, por el mito.

Si dejamos de lado el aspecto físico, material y concreto de toda cultura, observaremos entonces los elementos que la manifiestan en su especificidad y la exponen más directamente al ojo externo: los mitos, los ritos, los rituales, los valores, los héroes, etc. Volveremos más adelante sobre estas nociones. Por el momento, detengámonos en lo que nos lleva más profundamente a la constitución de las creencias, de los valores y de la identificación: el mito.

De todos los arbotantes sobre los que se apoya la cultura, el mito es el que más directamente está ligado a la cuestión de los orígenes, de la historia, de la cosmogonía. Aún si Malinowski (1975) señala la amplitud de las polémicas que animan la controversia alrededor de esta noción, dejaremos de lado, teniendo en cuenta el presente propósito, las querellas entre naturalistas, racionalistas, culturalistas, estructuralistas, para contentarnos con examinar los roles más evidentes y menos disputados que parece jugar el mito en las culturas y las sociedades humanas.

Para P. Ricoeur (1968), una de las funciones esenciales del mito es la de participar en la resolución del problema ligado al origen del hombre, “un problema, precisa él, que tiene sentido como problema ontológico” (p. 530). Se trata entonces propiamente de una participación en la identidad. Pero sigamos con Smith (1968), que nos habla de un rol aún más amplio y multidimensional:

Los mitos son sin duda necesarios [...] para la organización de las relaciones entre los individuos. En la medida en la que los mitos sirven para constituir las categorías en las cuales se enraizan las culturas, colocan a la vez las bases de la significación y las de la comunicación. Para ellos, el orden de la cultura y el orden de la sociedad están íntimamente asociados, sin que esto signifique ver lo uno como reflejo de lo otro.

Para Smith, la función del mito – tal como se define en sus relaciones con la cultura, la significación

(por ende al conjunto de signos, significados-significantes y simbolismos) y la comunicación – es “evidentemente universal”. “Nada permite suponer que nuestra civilización pueda no necesitar los mitos o sus equivalentes”, precisa él (p. 528). Agreguemos que “el mito dice algo a alguien sobre algo” y que “lo más importante no es la manera, la forma: es el fondo”.²⁷

El mito es, fundamentalmente, un sistema explicativo que da las razones y arroja luz sobre la forma en la que las cosas pasan de un estado a otro, sobre cómo el cosmos surge del caos, y sobre cómo “los inmortales se vuelven mortales”.

El mito está entonces en el centro de los procesos de constitución de los sistemas de representación: “ideas, sentimientos, creencias” que, “en el espíritu de los humanos”, generan “veneración o temor de seres no materiales y de cosas” y que “en su vida cotidiana, se traducen en acciones, en prácticas”. Mas, y esto es de capital importancia, esas representaciones “no son en ningún caso un asunto individual”, son algo que “habita los individuos y las sociedades”, por una parte, y que “alimenta sus acciones” por otra parte. (Vallée, 1985, p. 210 y sgtes.)

Por otra parte, insiste Vallée (1985, p. 210), es rigurosamente “esencial articular las relaciones sociales de los individuos y de los grupos a esas representaciones”, porque, a sus ojos, “ellas justifican todos sus comportamientos”, se trata de un verdadero “hecho social”. Y el mito no deja de ser uno, puesto que:

La mitología se presenta como un medio de conocer y de explicar la realidad. Un mito es un enunciado sobre la sociedad y sobre el lugar de los seres humanos en ella, así como sobre su inserción en un universo determinado. Este enunciado adopta, la mayor parte del tiempo, una forma simbólica. Así, un mito transpone en su lenguaje no sólo las relaciones de los hombres con la naturaleza, sino igualmente sus relaciones mutuas.

²⁷ Retomo esto de la Encyclopaedia Universalis (1968, vol.11, p. 526). Por otra parte, me explicaré más adelante sobre el hecho de que yo parezco aquí privilegiar una visión del mito entre al menos dos que pueden oponer los etnólogos (“efecto de significación” de un lado, “importancia de la mitogénesis vivida” del otro).

El mito parece cumplir, de alguna manera con anterioridad, un papel fundamentalmente idéntico al de las representaciones, pues es uno de sus basamentos.

El mito es explicación de los orígenes y del funcionamiento del universo. Es recuerdo constante – a través de las ceremonias y los ritos – de lo que somos o del lugar del que venimos. Es la representación viviente, a través de la reactualización ceremonial, del acto primordial. Es la confirmación de la identidad y de los orígenes de aquellos que ofician o de aquellos por quienes se oficia. Es a la vez explicación-recuerdo de los orígenes y unión-reabsorción de los contrarios, él reúne actos y creencias. Da modelos a la conducta de los hombres, al mismo tiempo que “significación y valor a la existencia”. Es también, y sobre todo, “siempre considerado como una historia sagrada” y por ende “una historia verdadera”.²⁸

El mito procede de todas las civilizaciones modernas o no (tal y como se ve en la mitología que se recubre al predicador, a la ciudad de París, etc.), y cumple una función de explicación de los lazos entre el saber, el hacer y entre el ahora y el otrora. Pero también, da la posibilidad de realizar su identificación, de tornar inteligible su lugar y su propia evolución, de vivir su “imaginación afectiva”, de transformar en acto (el ritual) los hechos primordiales y de lograr el acto tabú por intermedio de los héroes. El lazo con la vida y la práctica social vivida es una condición de base: “El individuo no sabría eternamente sostenerse a través de una identificación virtual con un héroe [...] necesita el acto. Exige aún la identificación real, la satisfacción de los hechos”. (Caillois, 1981, p. 11)

El mito mantiene igualmente un lazo con la vida cotidiana (Malinowski, 1975, p. 97): “Existen relaciones íntimas entre la palabra, el mito, la leyenda sagrada de una tribu, por una parte, sus actos, rituales, sus acciones, morales, su organización social, sus actividades prácticas, por otra.”

Si intentamos hacer una síntesis, podríamos decir que *el mito es un elemento central de la cultura, que es universal, que nos lleva nuevamente a la elucidación-confirmación-refuerzo de las creencias a propósito de los orígenes, de la creación y del funcionamiento del universo. Es eminentemente vivido y actuado y nos retorna a una acción primordial* (Eliade,

1979, p. 349, 352). *Se inserta en los actos y la regulación moral y social del grupo del cual se origina.* A través de este actuar, nos regresa a la historia y al lugar del actor oficiante o evocador del mito en esa misma historia. Es también asunto colectivo y asunto de paso hacia actos colectivos: los ritos, rituales y ceremonias. Es lo que designa los seres primordiales, sus actos, su ejemplo y sus prescripciones. Es la puesta en escena de las proezas de los héroes, inmortales o no. Esos héroes resuelven las grandes contradicciones y transgreden, para el común de las personas, los tabúes.

El mito se articula entonces, inevitablemente en la acción y las convicciones colectivas a través de los procesos de constitución de los sistemas de representaciones, marco y justificación de los comportamientos. Esas representaciones y esos comportamientos se articulan a la imagen que nos hacemos del universo y de nuestro lugar en y con ese universo. Es entonces, de alguna manera, todo el problema de identidad sobre el cual discutíamos anteriormente.

Algunas Ilustraciones de Campo

Antes de ver en qué y cómo la corriente dominante de la “cultura organizacional” vehicula importantes abusos conceptuales frente a la teoría de la cultura, quisiera exponer algunos casos de observación que ayudarán a completar el cuadro, por su confrontación con hechos de campo, que cubren diversos estados y estadios de visiones, de vivencias y de identidad, manifestados por los miembros de una empresa. Se trata de varias empresas, de diversos sectores, tanto en Canadá como en Argelia, que estudié con la ayuda del método de observación participante. Pude así observar y vivir de cerca lo que pasa en esas empresas, tanto en el papel de investigador, como en el de consultor, durante varios meses, en la mayoría de las ocasiones. Pude entonces estudiar las relaciones de trabajo, los estilos gerenciales, los sistemas formales e informales, las ceremonias, las fiestas, las reuniones, los modos de relaciones, los sistemas de lenguajes y de representaciones.²⁹

²⁸ Eliade, 1963, p. 12, 17, 19, 32 y 33, especialmente.

²⁹ El lector interesado en las cuestiones del método, los datos y el análisis, puede consultar mis artículos sobre estos casos: Aktouf, 1985, 1986e, 1986b, 1988) y Aktouf y Chrétien (1987).

En orden cronológico, estudié:

- En 1978-1979, una empresa argelina de productos artesanales; alrededor de 500 empleados, subcontratación y producción en serie de artículos tradicionales;
- en 1981, una cervecería de la región de Montreal; organización muy conservadora, clásica y de producción mecanizada; unos mil empleados;
- en 1989-1982, una cervecería argelina similar;
- en 1982-1983, una empresa de servicios administrativos y financieros del sector de petróleos en Argelia; burocracia clásica, organización funcional, alrededor de mil empleados;
- en 1982-1983, también, una empresa de perforación petrolera; casi 3000 empleados, pequeña jefatura en Argelia y divisiones operacionales en el Sahara;
- en 1985-1986, una compañía muy próspera, instalada en la región este de Quebec, muy particular en su estilo gerencial; sector de Pulpas y Papeles; 2000 empleados; la llamaremos “Pulpas y Papeles”;
- en 1986, una compañía del mismo sector en Montreal, pero en la categoría de pequeña-mediana empresa (40 empleados); los mismos procedimientos, pero en el extremo opuesto, en lo que respecta al estilo gerencial; la llamaremos “la P.M.E.”;
- finalmente, en 1986-1987, un “complejo financiero” de una pequeña población de Quebec; alrededor de 200 empleados; sector terciario muy diversificado, tecnología de punta.

Señalemos que Pulpas y Papeles y el Complejo financiero siguen en proceso de estudio; daré entonces, en lo que a estas organizaciones concierne, bien sea resultados y conclusiones parciales (para el Complejo), bien sea resultados que no tienen que ver sino con una parte de la compañía (para Pulpas y Papeles).

Aparecería entonces hasta aquí, si nos basamos en la antropología, que la cultura se presenta bajo varios atributos diferentes, y son al menos seis,

según la cuenta que hemos hecho: hecho social total; interdependencia entre historia y estructuras; dialéctica entre vida económica, social y simbólica; conjunto englobante de las diversidades o de las separaciones; representaciones colectivas que ligán materialidad e inmaterialidad; finalmente, conjunto construido alrededor de elementos de base universales como el mito. De la serie de estudios de campo efectuados, se desprende no solamente que esos atributos generales de la cultura, como lo veremos al hilo de la exposición, se revelan inevitables, sino también que si hay “cultura organizacional”, esta se presenta bajo diversas formas que veremos que son testimonio, a su turno, de una suerte de tipología en cuatro formas: rupturas e identidades separadas, identidad en formación o en cambio, cultura “enchapada” e identidad por oposición y, finalmente, comunidad de visión e identidad compartidas.

Seis casos de “rupturas” organizacionales o de identidad estallada.

El primer tipo, y el más difundido en todos los estudios que he efectuado, presenta situaciones de separaciones, sino de oposición, tanto en materia de visiones como de identidad. El prototipo de estas empresas, en cuanto a los datos derivados de los hechos, se presenta así: sector secundario, actividades que se remontan a la industria de principios de siglo (incluso la empresa artesanal argelina se organizó bajo el modo de la producción en masa), trabajo en cadena, mecanización clásica, sin procesos de automatización, estructura administrativa basada en la distancia – aún física – entre personal de oficina, incluidos aquí los ejecutivos técnicos, y de asiento social (“no se ven las personas de la dirección sino cuando hay problemas”, decían habitualmente los obreros) – todos sindicalizados pero con la característica de que – a excepción de la P.M.E. y de Pulpas y Papeles – estos sindicatos son ya sea “de casa”, o ya sea afiliados a un partido único, por ende en el poder, en las direcciones (es el caso de las empresas argelinas transformadas en estatales). Su denominador común puede resumirse así:

- Organización y gestión jerárquicas estrictas, especializaciones, cadenas de trabajo;
- ruptura casi radical entre directivos y empleados;

- ausencia de comunicación o de lazos directos, excepto en ocasiones particulares, tales como el año nuevo, o en caso de problemas;
- abolición de voz: si expresarse no es prohibido, al menos es desincentivado y mal visto;
- contradicciones flagrantes entre discurso y actos;
- la mayor parte de las anécdotas o historias que circulan entre los empleados, hablan de la diferencia, la ruptura, el engaño, la explotación;
- casi ningún tipo de ceremonia que “reúna” dirigentes y dirigidos;
- no hay ninguna referencia diferente al frío lenguaje institucional, a una cercanía entre líderes y empleados;
- locales de los ejecutivos casi siempre separados y cerrados: oficinas, cafeterías, salones, refectorios;
- signos de diferencia de estatus siempre visibles y resaltados: vestimentas, oficinas, muebles, baños, privilegios, derecho a la palabra;
- valores, creencias, convicciones, representaciones completamente divergentes;
- encuentros entre miembros de “clases” diferentes (dirigentes/dirigidos; cuellos blancos/cuellos azules) reducidos al estricto mínimo y aún evitados.

Todas estas empresas denotan, en los hechos, los lenguajes y las formas de gerenciar que allí se dan, la coexistencia de dos categorías que todo separan: de un lado aquellos que dirigen, que poseen, que deciden, que tienen el poder, del otro, los que obedecen, se callan, se resignan y se dejan dirigir. En el vocabulario de los dirigentes, los empleados y los obreros son prácticamente sinónimo de pereza, frivolidad, inmadurez, rechazo al esfuerzo, inconsciencia de su propio interés, rechazo – a menos que sean forzados – a “dar su máximo”. En pocas palabras, el empleado es un medio de producción más o menos refractario al que sin cesar debe “vigilársele” para que “se gane su salario”.

Del lado de los trabajadores, como lo muestra además una tradición ya establecida en sociología del

trabajo, la cosa está clara: socialismo o no, compañía próspera y prestigiosa o no, ellos no son más que “tontos de la farsa”, “naranjas que se exprimen”, “bestias”. La anomia aquí es máxima, mutuamente hay designaciones, entre dirigentes y dirigidos, en tercera persona: “ellos”, “esos”, “esos otros”.³⁰

En el lenguaje de los directivos, los obreros y los empleados son o están:

- Dotados de una “sucua mentalidad”;
- incapaces de tener disciplina
- siempre a la “búsqueda del menor esfuerzo”;
- “ignorantes de su propio interés”;
- la mayoría son “ovejas negras”;
- son “refunfuñones”;
- “llorones que dicen todo tipo de mentiras”;

En boca de los obreros y de los empleados, los dirigentes o contraamaestres son:

- la “NASA” (personas que se creen grandes sabios);
- “faraones”;
- “dioses sobre la tierra;
- “desconocidos” que casi nunca hemos visto;
- gente “que ni siquiera te mira”;
- los llamados “cerebros”;
- gente “que está allí para crear tensión”;
- gente “sin corazón”;
- gente “interesada por la producción y punto!”;

³⁰ Ver el artículo de A. Chanlat y R. Bédard en la presente obra: “La administración, una cuestión de palabra”, en el que se muestra, según Benveniste (1966), cómo el empleo de la tercera persona para designar al otro es una forma de negarlo, en tanto persona.

- gente de “dos caras”, “hipócritas”;
- “que te presionan en la espalda”;
- “fustigadores”;
- gente “con la que es mejor no tener que hablar”, a quienes “nos negamos a estrecharles la mano”, etc.

El clima dominante en estas empresas es un clima de ruptura y hostilidad entre dirigentes y dirigidos, un clima de desmovilización, de neurastenia y de odio: odio hacia el trabajo, odio hacia el producto, odio hacia las máquinas, odio hacia los jefes, odio de sí. Vi, innumerables veces, pulsiones y voluntades de muerte, de destrucción y de autodestrucción, vi senilidades precoces, alcoholismos crónicos y no menos precoces, despersonalizaciones instaladas, delirios de compensación, reconstrucciones fantasmáticas de sí. Allí vi estados de violencia y sufrimiento jamás descritos en ningún libro de administración o de “cultura organizacional”. La fábrica de este tipo no es atributo del siglo XIX, sigue siendo contemporánea; sólo se trata de tomarse el tiempo y tener la voluntad de verla.³¹ Así por ejemplo, la dirección de la P.M.E. de Pulpas y Papeles de Montreal ha erigido una verdadera “torre de control” en pleno centro del taller, con sillas giratorias para los contramaestres. Está prohibido hablar, se rigen los tiempos de pausa por medio de timbres eléctricos, se instaló un espejo sin azogue entre los espacios de los dirigentes y los de los obreros, y se mantiene, para 40 empleados, una escala jerárquica de ocho niveles!

Las condiciones y el ambiente de trabajo son, claramente, execrables en estas empresas. Estaría tentado a decir, y lo he dicho, que me encontré con “casos” particularmente aberrantes. Puede ser, pero también es cierto que el método empleado – la observación participante –, por permitir compartir con la gente lo que viven, permite también, con el tiempo, penetrar mucho más profundamente en las vivencias y las convicciones-intenciones-experiencias de las personas. Sin duda no son los casos los que son aberrantes, es más bien el enfoque que permite

acceder a los elementos que no lo serían de otra manera, que posibilitan traer a la luz ambivalencias en relación con la vida organizacional. Obvio que es claro, y el último caso lo muestra, que existen muchas empresas donde el ambiente es más cordial y caluroso. Pero no es menos cierto, que en esas compañías no existe ni la idea de “cultura” (para las empresas estudiadas hace diez años, aún la moda no había llegado) ni incluso la aplicación, no obstante tan difundida por nuestros días, de las recetas de las “relaciones humanas”. Un contramaestre de la cervecería de Montreal fue muy edificante en este tema, ya que comentaba delante de mí acerca de un seminario en psicología industrial que la compañía había ofrecido: “¡Ah sí! ¡El curso sobre la gerencia y los mimos a los empleados...ahí no hay nada!”. Expresaba en voz alta la actitud que los dirigentes dejaban ver con respecto a este tipo de encuentros: un simple ritual, un sacrificio de moda, un barniz exterior.

Un caso de “cultura pasada” y de identidad en cambio

El segundo tipo de “cultura organizacional” que me pareció opuesto con el primero, se presenta bajo la forma de un clima de nostalgia de un estado pasado de convivencia general y de una transformación más bien dolorosa de la imagen colectiva. Se trata de una empresa argelina de perforación petrolera creada inicialmente en sociedad con una firma americana, con mayoría de capital y control nacional, y organizada según el esquema común de la industria en Argelia antes de 1982: la sede social en Argel, donde se encuentran todos los patrones de las divisiones (finanzas-contabilidad, personal, material y equipamiento, asuntos generales, perforación, transporte, abastecimiento, etc.) y una base en el Sahara de la que dependen la vida y la actividad de las canteras de perforación diseminadas a través del desierto.

Allí también el conjunto de las características organizacionales se compara a aquel de las cervecerías (particularmente a la sede social y en las relaciones sede social/base/planta), excepto que el hecho de deber, para la mayoría, compartir la vida aventurera y ruda que impone la perforación en pleno Sahara, elevó la función de “perforador”³² a una especie de rol central en el imaginario de la corporación. Se creó allí una forma de solidaridad, de complicidad,

³¹ Ver, en sociología del trabajo especialmente, los trabajos de Linhart (1978), de Braverman (1976), de Terkel (1976), de Beynon (1973) y de Pfeffer (1979).

de comunidad, incluso de identidad, de “hombres de petróleo” sinigual en ninguna de las empresas citadas anteriormente.

En esta empresa, me encontré lo que Nizard llama la “pérdida de identidad por el cambio”, ocasionada a la vez por una mutación jurídica (cambio de razón social e integración a otra entidad), la partida de los dirigentes fundadores y la reorientación de los objetivos. Había allí una referencia constante a la pérdida de elementos comunitarios e identitarios que existían en un pasado aún reciente:

- Un leitmotiv tenaz sobre los “orígenes” y “el espíritu de antes”, ya “perdido”, presente en todas partes, entre los empleados y el personal antiguo;
- una leyenda aún repetida y propagada, sobre el “dirigente-creador”, conocido por todos, que estaba en todas partes, sabía todo, se ocupaba de todos;
- la idea aún vivaz, de un pasado en el que todo era posible y realizable, en el que todos estaban “unidos”;
- la idea de una ruptura dramática, “a partir de la reestructuración y la nueva dirección”, que estaba presente en todas las conversaciones;
- una nostalgia muy fuerte, que traspasaba todos los campos de perforación, sobre el lugar que antes ocupaban los “que trabajaban la perforación” (que hoy, habrían perdido su lugar, su “aura” y sus “poderes” en provecho de los “burócratas”);
- la desaparición de las ceremonias y los rituales, improvisados o no, que solían acompañar los comienzos y finales de todos los actos importantes – traslado de sondas, nuevas perforaciones, fin de perforación – era enérgicamente denunciada;
- todos sentían nostalgia por la desaparición de la marca distintiva de la empresa, que “no era como las otras,” que “les ganaba a todas”, que no tenía sino ejecutivos “formados a la dura”;

³² El calificativo “perforador” es además el que con mayor frecuencia se aplica a todas las funciones y a todos los oficios que tienen que ver más o menos directamente con la actividad de perforación, más globalmente al interior de las canteras.

- finalmente, se asomaba en la mayoría de las conversaciones, una idea muy sólida de haber formado, “antes”, un espíritu de equipo que permitía soportar en la alegría los poderes hostiles del Sahara, y aún mejor, luchar contra ellos.

Se podría decir en este punto, que existía algo que podía parecerse a una “visión común” de la empresa y de sus actos. Una investigación en el pasado y la evolución de esta empresa, en cuanto a las razones para este estado de cosas, me permite decir que lo esencial parece residir en los siguientes elementos:

1. El dirigente fundador, contrariamente al nuevo, era todo menos un tecnócrata-funcionario, era un “hombre de campo”, un antiguo sindicalista, un “humano”. Muy cercano a sus empleados, a su personal, no dudaba en hablar a todos y en responder a sus problemas (me llamaron la atención sobre el hecho de que hacía evacuar por avión a los heridos hacia las mejores clínicas privadas de Argel, mientras que la actual administración “podría dejar morir” al encargado de la sonda en el sitio, por razones económicas).
2. La empresa es aún “vívida” como diferente de todas las del sector en Argelia (identidad por oposición, para retomar a Nizard): era una sociedad mixta argelo-americana en la que, contrariamente a las otras sociedades más cercanas a las tradiciones francesas, había pocos papeles, pocos diplomas rimbombantes, más bien había mayor informalidad (se trataban de “tú” y se llamaban por su nombre), muchos autodidactas formados a costa de la empresa.
3. Los héroes “de situación”, centro de gravedad de la empresa, alrededor de quienes se forjan identidad y orgullo, eran a la vez adulados y “simples”, a la vez heroicos y modestos compañeros de cuarto y de mesa: los fundadores...”Hoy, me decían, son los chupatintas de Argelia los que cuentan, lo demás es nada! Y por lo tanto, ¿Quién perfora en la mitad del Sahara?
4. Uno de los elementos citados entre los más importantes era la generosidad y la nobleza de otrora, en la empresa y sus dirigentes. Esto se veía en miles de cosas: la calidad de las comidas, de los pasatiempos, la comodidad de las habitaciones, las primas, los viajes, las capacitaciones pagadas, etc.

De hecho, con las estadísticas en mano, esta empresa era, y de lejos, mucho más eficaz “antes”. Tenemos aquí un caso interesante de espíritu comunitario y de identidad que existía y que no existe más, un poco como lo que A. Chanlat *et al.* (1984) observan a propósito de una compañía de electricidad de Quebec. Volveremos a esto.

Un caso de “cultura artificial” y de identidad “enchapada”

El tercer tipo de “cultura organizacional” que pude desprender de mis investigaciones representa una situación de tentativa deliberada de darse un espíritu colectivo, un pensamiento común, a partir de actos ad hoc por parte de los dirigentes. Es en lo que llamo el “complejo financiero”, en donde encontré que se cultivaba una especie de “identidad-cultura” fabricada pieza por pieza. Este complejo es un organismo financiero sectorial de Quebec, caracterizado por la presencia de una mayoría de ejecutivos y profesionales que aseguran servicios de sostenimiento, de promoción, de asistencia técnica y de investigación y desarrollo a una red de un centenar de establecimientos locales a lo largo de toda la región. Todos los altos directivos se desvelan por crear y mantener un ambiente de trabajo participativo y de comunicación informal y calurosa. Existen hasta seis niveles jerárquicos y varias divisiones que se reparten, de modo puramente funcional, los principales dominios de intervención del complejo: crédito, financiamiento, seguros, mercadeo, personal, informática, asuntos generales, etc.

Encontré, de manera preliminar, luego de seis meses de entrevistas y de observación, que se trataba allí de una especie de situación “híbrida”, en la que coexistían factores – más o menos voluntaristas y teleguiados – de “comunidad unida” y varias manifestaciones de distanciamiento y de anomia:

- Dirigentes que tenían, por así decirlo, como libro de cabecera, la biblia de la corriente de la “cultura organización”: *Le prix de l'excellence* (El precio de la excelencia), por ende, dirigentes que “conocían” los ingredientes y los “trataban de aplicar” para lograr una “buena cultura organizacional”;

- “puertas abiertas”, sonrisas y palmaditas en el hombro, ostensibles, continuas y multiplicadas;

- “credos” y “valores” pensados casi a puerta cerrada entre dirigentes, escritos y difundidos a todos, recordados, repetidos, colocados en sitios visibles, etc.;

- un esfuerzo anual, formalizado y organizado de redefinición amplia de los objetivos y prioridades, a la luz de esos valores (en el último censo, contamos casi 500 prioridades tomadas en cuenta!) para elaborar “la estrategia” del complejo;

- un discurso, por parte de los dirigentes, sobre “comunicación”, “concertación”, “vida común intensa”, “proximidad”, “cultura del complejo”, tenaz y gustosamente repetido. Este discurso se apoya sobre:

1. Ejercicios formalizados de “definición de objetivos” por parte de los empleados;
2. valores escritos “impuestos” (según los términos de la mayoría de los empleados y ejecutivos de nivel medio entrevistados);
3. reuniones formales de “concertación”;
4. decisiones de las que se decía que habían sido “tomadas de manera consultada”;
5. ceremonias numerosas, sistemáticas y financiadas ampliamente por el complejo (cocktails, fiestas, celebraciones);
6. acondicionamiento de numerosos salones de descanso, salas, etc., que se suponía facilitarían la “vida informal”;
7. una figura de dirigente, “jefe fundador” del complejo regional, que se pretendía mostrar como muy “paternal”, y como un “líder-importante pero modesto”;
8. finalmente, una “imagen” y una “identidad externa” del complejo, ampliamente construidas sobre las diferencias de misión y de orientación y sobre la figura del fundador histórico del conjunto del grupo (que reúne varios “complejos” regionales), en relación al sector bancario tradicional que mantiene una cierta “identidad por oposición” en los empleados.

Hay en este complejo casi toda la panoplia de las siete “eses” de Peters y Waterman; deberíamos esperar entonces una “excelente cultura organizacional”. De esto no hay prácticamente nada:

- A pesar de los esfuerzos de la dirección, el jefe fundador pasa por “buen dirigente”, “simpático y abierto”, pero no cumple absolutamente (excepto en el discurso de ciertos ejecutivos de alto nivel!) la

función de “jefe mítico”, de “héroe creador”, como sucedía en el caso de la empresa petrolera, y como es el caso, lo veremos, de Pulpas y Papeles;

- la apertura y la comunicación deseadas y pregonadas por los dirigentes son:

- Mucho más “formalizadas” que espontáneas: reuniones, mesas redondas, comités, consultas de grupo que, a la larga, irritan a muchos empleados y se viven como rituales vacíos;
- mucho más deseadas que reales: “de la comunicación aquí, hablamos mucho, pero la hacemos poco”, dicen los empleados;
- severamente criticadas por estar compartimentadas de hecho, y por existir una competencia estrecha entre divisiones y funciones rivales, etc.;

- los salones, áreas de descanso y áreas abiertas permanecen la mayor parte del tiempo vacías y no dan lugar casi a ninguna forma de comunicación más espontánea o intensa;

- las ceremonias son cada vez más, vividas como “cargas” o “eventos a los que es mejor ir” (aquellas a las que pudimos asistir, que aunque eran muy importantes, no reunieron más del 50% del personal),

- los “valores” no son, para la mayor parte de los empleados, más que palabras que no se respetan (por ejemplo, asistimos a una “ceremonia de concertación”, en la que varios empleados insistieron en la necesidad de hacer efectivo el valor “respeto por lo humano”, “tan escrito y repetido”);

- los actos concretos citados en las raras anécdotas y recuentos escuchados, hacen ver una gestión percibida como autocrática, hipócrita, dada a rodeos, a tapujos. Así varios casos de decisiones tomadas “a puerta cerrada”, de reestructuraciones anunciadas de un tajo y sin miramientos, hacen decir a numerosos empleados que la filosofía del complejo no es coherente, que es “de doble faz”.

Hay, no obstante, un fuerte discurso de “identidad” y “cultura organizacional” que se difumina a mediodía que se desciende en la jerarquía – que asocia en este complejo dos nociones administrativas consideradas desde ahora como casi antitéticas: la “estrategia corporativa”, en su sentido clásico de “trabajo

exclusivo de los altos directivos”, y la “cultura organizacional”. La segunda nace precisamente para reemplazar la primera y corregir sus excesos de centralización y de autoritarismo, y sus dificultades de difusión y de puesta en marcha.³³

Es esta, pienso, una ilustración de los estragos que puede causar la moda de la cultura organizacional: porque se publica y se repiten las prescripciones, se siente la gente persuadida, sin duda de buena fe, que se ha logrado la fraternidad en el buen desempeño entre todos. Hoy, el complejo financiero atraviesa una crisis bastante importante y las contradicciones en las cuales está encerrado con su barniz “cultural” no le facilitan las cosas. Es que en el fondo, no hay más “cultura” que las palabras que designan sus componentes: ceremonias y ritos vividos por muchos como mecánicos, mitos y valores que no son más que escritos disecados y héroes que no tienen nada de sagrado. Al menos se encuentra allí una cierta identidad que sólo se sostiene sobre la figura del fundador inicial del grupo financiero global, y sobre la imagen externa tradicionalmente opuesta a la de las instituciones bancarias clásicas.

Un caso de “visión” y de identidad compartidas

Encontré que el cuarto y último tipo de “cultura organizacional” que mis estudios de campo me revelaron, se estaba conformando una base real de lo que puede ser una comunidad de visión y una “cultura de convergencia”, sin que esto signifique una voluntad deliberada de hacer de ella una herramienta de *management*. Se trata de una compañía, hoy una multinacional próspera, que vivió un crecimiento fulgurante en algunos años entre 1978 y 1985. Comenzada desde cero a finales de los años sesenta, hoy tiene más de 500 millones de dólares en facturación. Especializada en Pulpas y Papeles, ha experimentado un gran éxito gracias a la compra y el

³³ Ver a este respecto, Bosche (1984) o Peters y Waterman (1982). Sin embargo, muchos autores contemporáneos, como Mintzberg, tratan de ver allí una complementariedad, la “cultura” de la empresa se vuelve un factor de adhesión, de aceptación y de movilización entusiasta frente a la estrategia, de allí la necesidad de tener la “buena” cultura.

Esto puede ser cierto, pero paradójicamente, como lo veremos en el último caso, en absoluto de la manera en la que lo piensan estos autores: es en contexto de quasi-autogestión y de ausencia de altos ejecutivos “hacedores de estrategias de valores”, explícitamente investidos de ese rol, que la estrategia se convierte en un asunto de todos.

relanzamiento de empresas quebradas del sector. Esta compañía se distingue por un estilo gerencial muy particular sobre el que numerosas publicaciones han hablado: conserva pequeñas fábricas, descentralización máxima, gestión poco “empapelada”, libertad y autonomía para los empleados que están menos sometidos al control, confianza generalizada, reducción máxima de puestos de jefes y de supervisores, se comparte de manera generalizada (utilidades, información, herramientas, instalaciones, etc.) y proximidad-complicidad constante entre los dirigentes (dueños o ejecutivos) y los empleados, mediante una sólida y real “política de puertas abiertas” y mediante su presencia asidua en múltiples ceremonias de carácter festivo e informal.

Llegamos allí al único caso, de los ocho estudiados, en el que podemos hablar de la existencia de una comunidad de visión generalizada, de una situación que desean los poseedores de la “buena cultura organizacional”, coherente y casi monolítica: la empresa en sus fábricas del oriente de Quebec. Hago la precisión sobre el oriente de Quebec, pues es en un pueblo particular de esta región en donde nació la empresa, es allí donde viven los patrones fundadores, es allí donde su “identidad” parece la más vivaz y la mejor establecida: en la media docena de fábricas localizadas alrededor de esta sede social. Sólo citaré los elementos que más me llamaron la atención. Estos elementos muestran evidentemente que se trata de una empresa muy parecida al “antes”, tan añorado del que se habló en la empresa de perforación petrolera, sobre la que se trató anteriormente:

- Un conjunto de ritos de iniciación cuidadosamente observados y aplicados a todos los “jóvenes”;
- un “héroe-fundador”, considerado como tal, aún vivo;
- una leyenda enraizada y divulgada, de creación y de héroe-creador;
- un conjunto de leyendas de “héroes circunstanciales”;
- numerosas anécdotas que confirman la “mitología” de los héroes fundadores y dirigentes;
- numerosas ceremonias, asiduamente seguidas por la inmensa mayoría;
- valores instalados y madurados con el tiempo,

ampliamente difundidos y vinculados a los héroes (y sobretodo, ni escritos, ni repetidos, ni pregonados);

- ningún discurso del tipo “cultura organizacional”,
- hechos y actos concretos y numerosos de proximidad y de compartir:
- ningún manual de funciones, ninguna descripción de cargos; solamente ajustes mutuos acordados;
- ningún o casi ningún “título”;
- los dirigentes no cesan de repetir que “no serían nada sin los obreros”;
- los empleados están investidos del poder de “organizarse”;
- cada uno es “responsable” y es socio en las decisiones;
- el derecho al error y la “libertad de ensayar” están garantizados;
- máximo tres o cuatro niveles jerárquicos;
- ningún signo llamativo de diferencias estatutarias;
- confianza, escucha, diálogo;
- el presidente en persona tiene su oficina y su teléfono abiertos a todos;
- la palabra, la escucha y el contacto directo son generalizados;
- saltarse la jerarquía es corriente y aceptado;
- una parte importante de las utilidades es compartida (antes de intereses e impuestos) con todos, además de tener muy buenos salarios;
- todas las informaciones (aún las tradicionalmente consideradas como confidenciales) se colocan en las carteleras: ventas, utilidades, pedidos, etc.;
- las herramientas, el material y los productos de la empresa están a la disposición de todos para sus necesidades personales;
- las compras de acciones por parte de los empleados están financiadas sin interés, por la empresa (hasta dos años);
- existe un esfuerzo en que toda demanda legítima y todo compromiso previo hacia los empleados, estén seguidos de actos concretos, de no despedir a nadie “incluso a riesgo de perder utilidades” (frase del mismo presidente).

En pocas palabras, lo que llama inmediatamente la atención en Pulpas y Papeles, es que todo el mundo conoce y repite la historia de la creación y del desarrollo de la compañía por parte de su presidente, todo el mundo lo conoce, conoce su padre (o al menos los más ancianos) y a sus hermanos vicepresidentes, todo el mundo conoce sus actos

excepcionales de generosidad, de modestia, de simplicidad, así como, los de sus dos hermanos, aunque en menor medida. Todo el mundo llama por su nombre a cada uno de los dirigentes: son personas y no entidades misteriosas e invisibles – para ellos es un honor ser “como todo el mundo”. Las ceremonias, a las que se asocian siempre el presidente o sus hermanos, no se consideran una carga; por el contrario, se reviven todas las leyendas y anécdotas pregonadas a propósito de los patrones, se reitera con fuerza la proximidad, la identidad con el héroe-creador (o sus hermanos representantes), hay gusto en decir que se le considera “como todo el mundo”, como cada uno de sus empleados. Es un rol análogo que juegan los ritos de iniciación, por los cuales todo el mundo pasa, ejecutivos o no.

Incluso hay, para terminar este breve recuento, algo que se parece, por anticipación, a una “leyenda de recreación”: conscientemente o no, cada uno teme más o menos la desaparición del “héroe-fundador”, pero ya circulan numerosas anécdotas sobre su hija, comprometida con una de las empresas del grupo, que la describen “como su padre”, “su digna representante”, “una verdadera B...”.

¿Es útil precisar que esta empresa experimentaba un grado de motivación de los empleados tan constante como elevado, un clima de trabajo ejemplar, una productividad creciente y sostenida, un éxito financiero fenomenal? En pocas palabras esta organización corresponde a un sueño de los poseedores de la “cultura organizacional buena y fuerte”, pero las condiciones de su génesis están, como lo veremos, lejos de corresponder a las que afirman.

No obstante, es necesario hacer algunas salvedades: lejos está de mí la idea de idealizar indebidamente esta empresa. Toda medalla tiene su reverso, y la de Pulpas y Papeles es múltiple: el crecimiento demasiado rápido, la cristalización alrededor de la persona del presidente, el distanciamiento inevitable con la expansión y la multinacionalización, el carácter paternalista-feudal del estilo gerencial que, aún hoy, molesta a más de una persona en la compañía. Objetivamente, todo lo que hace esta compañía no disminuye casi en nada el carácter fundamentalmente alienante del trabajo industrial. Aunque esta compañía permite un cierto “sobrepaso” de algunas condiciones alienantes, se está aún lejos del personamiento del acto gerencial por

parte del trabajador.³⁴ Pero para el momento actual, se trata de un ejemplo de comportamiento de los dirigentes, que han sabido “por buen sentido común” como dice el presidente, hacer posible que haya condiciones de compartir y convivir en el trabajo, de suerte que los trabajadores se comprometan con éste de manera voluntaria y que lo vivan como parte activa y no sólo como simples herramientas dotadas de músculos, o como objetos de manipulación, ingenuos y crédulos.

Abusos Conceptuales y Lecciones de Campo

Finalmente, y luego de un examen a las obras consagradas a la corriente dominante en cultura organizacional, podemos, sin equivocarnos demasiado, establecer que lo que se denomina “cultura organizacional”, es la capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan “eficaces”³⁵, para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados (Schein, 1985; Gagliardi, 1986; Allaire y Firsirotu, 1988).

Sería extremadamente instructivo analizar en detalle las diferencias en las acepciones, usos y operacionalizaciones de cada uno de los conceptos que conciernen la cultura, una vez fuera del contexto de su disciplina de origen, la antropología. Gladis Symons (1988b) es, hasta hoy, una de esas raras investigadoras que han hecho una denuncia sobre la importación abusiva de nociones y de sistemas analíticos propios de la etnología, en las teorías de las organizaciones. Con ella, podemos reconocer que hay ya un primer abuso de talla notable: la cultura supone un pasado común, una historia compartida, construida colectivamente en el tiempo, que alimenta las memorias y las representaciones y que está

³⁴ Entiendo aquí una forma de autogestión o de total ejercicio del libre albedrío – colectiva y colegiadamente – por parte de los trabajadores, en las decisiones y orientaciones.

³⁵ El término “eficaz”, jamás definido en estos trabajos, se supone que es evidentemente considerado como “rentabilidad monetaria adquirida”, al menos para la empresa con ánimo de lucro.

³⁶ Bsoche (1984) y Normand (1984) hacen una constatación similar. Ver también Condominas (1980, 1985) para la importancia de la diacronía y de la vivencia histórica en la cultura.

suficientemente integrada para ser transmitida de generación en generación.³⁶ ¿Sobre qué historia común, y construida sobre qué extensión de tiempo, se basan los abogados de la cultura organizacional (aún si no fuera más que teniendo en cuenta las rotaciones de personal, los cambios de equipos completos, la movilidad social)? ¿Qué hacen ellos con esta dimensión cuando hablan (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985; Gagliardi, 1986; Allaire y Firsirotu, 1988) de “cambios de la cultura”, de “cambios radicales” o aún de “creaciones de cultura”?

Hay incluso quienes, como un autor conocido en gestión de proyectos (Cleland, 1988), no dudan en clasificar en la rúbrica de “cultura organizacional” simples políticas administrativas como “nunca vincular personal sindicalizado”, o aún, como Schein (1985) o Boje et al. (1982), que nos proponen, en el seno y en el nivel de las empresas, un “ciclo de vida de la cultura” (“pegado” a los comienzos de una empresa, luego “medio funcional, medio disfuncional” en el estado intermedio) y finalmente, “disfuncional y en necesidad de cambio” (en el estado de madurez) y un “ciclo de vida” del mito (desarrollo, maduración, declive y reformulación). Lo que debería hacer meditar sobre un “ciclo de vida”, podría ser, rigurosamente hablando, lo que pasa cuando hay quiebras fusiones, cuando la organización se transforma totalmente. Pero lo que me molesta, como a Condominas, es el uso de los términos “cultura” y “mito”: se utilizan como si la cosa estuviera definitivamente entendida y como si, al igual que el producto fabricado, cultura y mito debieran seguirse y “reavivarse” o “reelaborarse” según ese “estado” logrado. Tal idea, sin duda, sería descabellada para todo antropólogo, a no ser sobre horizontes temporales a la escala de las civilizaciones, mediante las cuales las colectividades humanas se transforman y transforman sus sistemas de otorgamiento de sentido en los lazos entre los aspectos materiales e inmateriales que constituyen su existencia.

Pero vamos más directamente a lo que constituye el cimiento y el nódulo de elaboración de las significaciones compartidas en un grupo de personas: simbolismo y mito. Hemos visto ya como el mito puede estar en el centro del sistema de

explicación de los orígenes, del orden de las cosas, del tipo de relaciones con la naturaleza y con la sociedad.

Hay, en resumen, dos grandes formas de concebir el mito, aunque según los especialistas más reconocidos, esta noción está “aún lejos de ser dilucidada”: grosso modo, se puede decir que el mito puede verse, por un parte, esencialmente como un problema de investigación sobre la relación entre su estructura lógica y sus “efectos de significación”. Es entonces considerado como un “juego lógico” en el cual hay que descubrir los mecanismos de “puesta en orden”, que ayudarán a deducir las formas de pensamiento cosmogónicas o de otorgamiento de sentido propias de los grupos estudiados. El mito puede, por otra parte, considerarse en sus relaciones directas al modo de vida de las personas; se estudia entonces en su proceso de elaboración, de génesis propia, con una lógica que está inscrita en la estructura misma del recuento: “la creación de mitos, la mitogenia vivida, no es más que un juego lógico” puesto que, “el mito tiene su manera de decir, y ésta es lógica”³⁷. Y eso no hace sino volver más sorprendente la forma en la que los poseedores de la “cultura organizacional” tratan este concepto.

Veremos más adelante, lo que sucede con el símbolo, con la facultad de simbolizar y de representarse. Miremos en principio las implicaciones, en relación con la “cultura organizacional”, del concepto de mito, del cual conservaremos aquí esencialmente la acepción que hace de él una fuente de modelos explicativos, sobre los planos ontológico y cosmológico, apoyándonos sobre el argumento que considera que el “paso del mito al logos, del discurso mítico al discurso conceptual [...] es testimonio para ambas tesis” (tesis enunciadas anteriormente). Porque si, “el concepto es más formalizante”, es “el mito el que introduce los juegos de distinciones: él los inventa, y el concepto los retoma”.³⁸

En la prolongación de la acepción que hemos conservado, y antes de abordar las formas en las que la corriente de la cultura organizacional define y utiliza la noción de mito, recordemos con Malinowski (1975, p. 103 y 152) lo esencial de lo que representa:

Una realidad viviente [que] codifica las creencias, salvaguarda y favorece la moral [...] contiene las reglas prácticas para la conducta del hombre, [...] es

³⁷ Encyclopaedia Universalis, 1968, t. 11, p. 526 y sgtes.

³⁸ Ibid.

una *fuerza activa* de peso considerable [que] cumple una función sui generis, que está ligada a la tradición, a la *continuidad de la cultura*, [función que] consiste en *reforzar la tradición*. (Las itálicas son nuestras).

Lo que sorprende en casi todas las obras que tratan sobre la cultura organizacional, es la simplicidad con la que se manejan conceptos tales como el de mito. No dudamos en escindirlo en diversas formas, según el rol que juega en la cultura de la organización: ligado a la creación de la empresa, o al mantenimiento de los valores claves, o a la lisonja de los héroes, o al refuerzo de los símbolos que expresan la misión de la empresa, o aún a la racionalización de los acontecimientos, a la valoración de los miembros, a la identificación (Bosche, 1984; Lemaître, 1984; McWhinney y Batista, 1987; Savoie y Chagnon, 1987). Lo mínimo que se podría decir, es que se confunde, aparentemente sin incomodarse en absoluto, mitos y leyendas, sagas, cuentos, historias, anécdotas. Con Bosche (1984), puede afirmarse que no hay “propiamente dicho un estudio de los mitos” y “lo que se toma por mitos”, no es más que una cuestión de “anécdotas míticas”, de “cuentos y leyendas” que circulan - o que se hacen circular - en la empresa.

Estas “anécdotas míticas” se presentan bajo la forma de historias que recuerdan, bien sea los eventos y los personajes que crearon la empresa, o bien sea los actos heroicos de personajes claves, con miras a reforzar la identidad o a mantener ciertos valores. Se trata de una especie de cuentos o de fábulas que contienen una moral o un ejemplo a seguir: glorificando el pionero o el “self-made man” (hombre hecho a pulso), el aventurero, el constructor, el audaz, el líder héroe pero amable, etc.³⁹ He aquí algunos ejemplos que ilustran este estado de cosas:

- Un “mito sobre los orígenes”, sería, en la sociedad de productos farmacéuticos Schering Plough, la historia de su fundador, Abel Plough, quien, a la edad de 16 años, recorría las rutas en una carreta

seprenteante, para vender una poción maloliente de pueblo en pueblo.⁴⁰

- Un mito de “refuerzo de valores” sería, en MacDonald’s, la anécdota que presenta a Ray Kroc (el hombre que se encuentra en los orígenes de la célebre cadena de restaurantes de comida rápida) que parquea su magnífica y lujosa limosina en un estacionamiento de un restaurante de la cadena, desciende vestido con su traje de alta costura, y comienza a recoger todos los papeles grasientos y desechos que están tirados en el piso...Esta anécdota es candidata al estatuto de “mito” que refuerza el “valor limpieza” para los empleados de MacDonald’s³⁹;

- un “mito de dualidad”⁴¹ sería, en IBM, esa “historia” que relata como un simple portero impidió el acceso a un edificio de la IBM a Thomas Watson Jr. en persona, porque éste no tenía la identificación requerida. Esto se supone está inculcando y reforzando el valor: “cualquiera que sea la diferencia de estatus, la regla es la misma para todos”.⁴²

Se entiende que no es cuestión de negar que tales elementos puedan efectivamente tener un rol y valor de contribución en la socialización o la aculturación de los miembros, al sistema de conductas aceptado y valorado por la empresa, ni siquiera se trata de negar que hacer instrumentos de influencia o de elaboración de creencias y de actitudes es en sí un hecho cultural, pero de ahí a pretender conferirles, en el plano del análisis teórico, el mismo estatus que al mito, hay una distancia que considero aventurada, sino peligrosa de acortar tan fácilmente. ¿Se trata de algo que se parece - o incluso se acerca - a lo que son las condiciones de génesis y las funciones del mito, tal como las describen los antropólogos? Se ve bien, que no se trata más que de historietas banales, lo más a menudo de autoglorificación de los propietarios y dirigentes, o de glorificación de actos anhelados, deseados y animados por los dirigentes. ¿Se está hablando entonces de cultura organizacional, o de la cultura de una de sus componentes, la dirección? Me

³⁹ Para un análisis más profundo de esta mitología del management y de las teorías de liderazgo, ver, en particular, Sievers (1986a y 1986b).

⁴⁰ Ejemplo tomado de Bosche (1984).

³⁹ Ejemplo tomado de Bosche (1984).

⁴¹ Que Lemaître (1985, p. 22) define como lo que expresa “las tensiones que pueden existir entre la realidad de las organizaciones y los valores de sus empleados, reflejos de los valores de la sociedad en sentido amplio”.

⁴² Ejemplo tomado de Lemaître (1985).

parece que la advertencia de Lévi-Strauss (1980, p. 18) que llama a la vigilancia frente al peligro de que la noción de mito no devenga “una categoría de nuestro pensamiento, que utilizamos arbitrariamente”, está totalmente fundada, en lo que concierne a la corriente de la cultura organizacional. Aún si admitimos que el proceso en una sociedad es de orden diferente al que se da en una organización, no podemos desconocer que sobre el plano funcional se pretende hacer jugar al “mito organizacional” el mismo papel que en una cultura a la escala social. Me parece entonces legítimo dudar de la analogía que así se ha establecido.

No hay, en la vida cultural de la organización, tal como se trata a través de los conceptos de la corriente de la cultura organizacional, casi nada que pueda compararse con lo que los especialistas que vimos anteriormente abarcan en el concepto mito, considerado por la antropología: historia, es cierto, pero historia considerada verdadera, sagrada, que emana de un hecho primordial, que cumple un papel de explicación cosmológica. El mito como fundamento de las culturas, pone en escena “héroes míticos” considerados sobrenaturales; ahora bien, incluso si nuestros fundadores de empresas y nuestros dirigentes son personas excepcionales, esto no los hace sobrenaturales.⁴³

Si Lévi-Strauss definió el mito como una “estructura lógica destinada a suscitar contradicciones”, me parece que “el mito organizacional” no hace sino agravar ciertas contradicciones fundamentales de la empresa: en efecto, ¿Qué empleado, pagado con el salario mínimo y reducido al estado de eslabón en la cadena de producción de hamburguesa –lo más rápido posible – podría identificarse con el señor Ray Kroc, con su traje y su limosina de gran lujo? ¡Ni siquiera un ejecutivo podría hacerlo! Se supone que el ancestro mítico permite, bajo la condición de un cumplimiento cuidadoso de los rituales, unírsele un día para compartir su felicidad o su inmortalidad. Hemos visto también que una forma de reapropiación del mito reside en el acto y la regulación de las conductas según sus prescripciones: el mito se convierte en acción de quienes se conforman o participan de su evocación. ¿Qué reapropiación concreta vemos en el empleado

de base, a partir del “mito” de la empresa? ¿Se convertiría el acto de gestión de la empresa en el acto del empleado, por la sola magia de la repetición de la historia del fundador, o aquella de algún héroe-vendedor que habría realizado la venta del año? No hay ningún acto ni héroe primordial. Estos no se encuentran ni en un aquí ni en un más allá, a donde el obrero iría a compartir, en virtud de la observación de las prescripciones de los mitos organizacionales, los poderes, el lujo y la riqueza de los creadores-líderes-héroes de las empresas.

Queda entonces la fuerza simbólica que los mitos, ritos, rituales y héroes se supone generan para canalizar y sacudir las energías hacia la simbiosis entre el ideal del yo y la misión-estrategia o ideal de la organización.⁴⁴ Se esgrimirán entonces los eslóganes, credos, logotipos, banderas, uniformes y siglas, a pesar de que todo eso no es más que representaciones figuradas y formalizadas de la empresa, y no símbolos indirectamente investidos de los atributos de los héroes míticos. Todo símbolo es el resultado de una actividad – psíquica y práctica – que emana del mito, o que remite necesariamente al mito, que le da su carácter indispensable de sacralidad. Es esto lo que se comprende con Eliade, cuya meticulosa decriptación de símbolos nos muestra que la promoción de un objeto en objeto sagrado, es un proceso mediatizado: proceso que confiere al objeto una sacralidad de la que primordialmente son portadores el héroe o la divinidad míticos (Eliade, 1979, p. 367 y sgtes). Retomando los propios términos de Eliade, se trata de elementos que participan de un lazo con lo sobrenatural, que “realizan la solidaridad permanente del hombre con lo sagrado”. Los símbolos son entonces, cosas o signos dotados del poder de acercar el elemento sagrado, que no tienen su carácter o su función de símbolos, sino en tanto que son “participaciones o sustitutos de objetos sagrados” y en tanto que “se integran en la forma o en la epifanía de una divinidad”. (1979, p. 368-375).

Sucede algo similar con los ritos, rituales, ceremonias y fiestas. Se sabe que para la etnología, estas prácticas constituyen los momentos de adhesión concreta al mito, los momentos en los que se le da vida al mito, en los que se realiza la “identificación

⁴³ Aunque esté allí, como lo sugiere Sievers (1986a), su secreto fantasma...

⁴⁴ Ver, para un análisis más profundo de estos mecanismos, Pagès et al. (1979).

real y la satisfacción de hecho”. El rito, la ceremonia y por extensión la fiesta, son los medios por los cuales “el individuo es introducido en la atmósfera mítica”. (Caillois, 1981). Para un tiempo dado y en el cuadro de prácticas previstas y codificadas (rituales), este individuo puede, según Eliade, participar en una reactualización del mito. Hay allí algo que procede del acto y de la identidad.

Pero en tanto que acto, de identidad o de vida-actualización del mito, no hay más que - como lo veremos más adelante con el análisis de los ejemplos - catarsis, liberación, e “identidad festiva”, según la acertada expresión de Nizard, que puede considerarse como precaria y efímera, en todo caso en el que no haya congruencia entre mitología de compartir-participación en la empresa y realidad vivida en las relaciones de trabajo.

Cuando nos involucramos en el estudio del mito y de sus funciones, hay finalmente un punto central, que es la distinción entre mito viviente y mito deteriorado o muerto. Parece evidente que las anécdotas de carácter metafórico que se consideran como mitos o que juegan ese rol, no son más que el aspecto venido a menos e inoperante. Eliade recuerda que “en las sociedades en las que el mito aún está vivo, los indígenas distinguen cuidadosamente los mitos - historias verdaderas - de las fábulas o cuentos, a los que llaman historias falsas” (1963, p. 20). ¡Es fácil imaginar en qué categoría clasificarían nuestras historietas de menudas hazañas de gerentes! No se pretende prejuzgar la hipótesis de incapacidad de distinción de este género, que tienen quienes poseen la cultura organizacional, a propósito de sus empleados y obreros, que hacen de cuenta que estos últimos son lo suficientemente crédulos e ingenuos como para elevar, tan pronto como se les propone, cualquier leyenda que ponga en escena a los altos gerentes en el rango de “ mito verdadero”, con todos los atributos y funciones correspondientes. Y Eliade precisa a este respecto (1963, 1. 361-363):

“El mito se degrada en leyenda épica, en balada, o aún bajo la forma de hábitos, de nostalgias (...) Y la espiritualidad arcaica sobrevive, no como acto, no como posibilidad de logro real para el hombre, sino como nostalgia creadora de valores autónomos: arte, mística social”.

Así, mientras el mito “ pierde su capacidad de ser vivido”, no es ya más que literatura, como la mayor parte de la mitología griega en la época clásica: “ irremediablemente falsificado y normalizado” (Caillois, 1981). ¿Qué género de ceremonias organizadas para los obreros pueden transformar en “mitos vivientes” las leyendas o las sagas repetidas a propósito de la fundación de General Motors, de la epopeya de los Ford o de Lee Iaccoca? ¿Puede haber en el obrero de la cadena un medio cualquiera de vivir ese tipo de anécdotas metafóricas que cuidadosamente se repiten y se propagan vivir, mediante los ritos organizacionales propuestos? ¿No es esto literatura a menudo falsificada y normalizada? ¡No obstante, los “indígenas primitivos” lo distinguirían cuidadosamente! Y Malinowski lo advierte (1975, p. 99): “Nos declaramos culpables de una grave confusión, al poner sobre el mismo plano géneros tan distintos como el cuento popular, la leyenda, la ‘saga’ y la leyenda sagrada, o mito!”.

Con Caillois, pienso que se puede, sin cometer grandes equivocaciones, colocar el mito “en la punta extrema de la superestructura”. Pero a toda superestructura le corresponde necesariamente una infraestructura. El problema esencial que plantea el asunto de la cultura, es precisamente esa relación entre inmaterialidad y materialidad sobre la que la literatura y la práctica de la “cultura organizacional” parecen deslizarse. Casi todos los clásicos y los especialistas en la materia, cuyos trabajos hemos utilizado, nos llevan a recordar que toda cultura es un asunto indisociablemente material e inmaterial. Es un hecho social total en el que la condición primordial es la coherencia entre materialidad e inmaterialidad, la concordancia entre lo histórico, la vivencia, los hechos y lo dicho.

¿Qué enseñanzas pueden obtenerse, a la luz de todo esto, de los casos presentados anteriormente?

El primer elemento a subrayar, es sin duda esa convicción tranquila y tenaz de formar una familia, de actuar por el bien del obrero, de estar unidos y amalgamados, que encontré en los dirigentes de las empresas en las que reinan la anomia y la hostilidad. Sólo, en esas empresas, y lo verifiqué plenamente, los empleados de base y los obreros tenían algo de congruencia en sus discursos, en sus

representaciones y sus actos, con los datos objetivos de las situaciones que vivían: su lenguaje y su conciencia se alimentaban directamente de sus vivencias concretas. En contraste, todos los equipos directivos y todos los miembros de las jerarquías, se fabricaban discursos y representaciones, alimentados por sus ideologías de dirigentes, es decir, por letanías de tipo “motivación- satisfacción- comunicación-eficacia” o “emulación- socialismo- militantisismo-movilización- fraternidad”.

El sistema de representaciones de esos dirigentes no era más que ocultación, negación de lo real y colusión. La pregunta tradicional, sigue siendo la de saber- y es lo que trata de hacer la corriente de “cultura organizacional”- cómo “hacer que las cosas pasen”, retomo aquí los propios términos de un director, “que las ideas pasen de la cabeza de los dirigentes, a la de los empleados”. ¿Cómo llevarlos a convencerse que se trata es de una empresa que es el reflejo de ellos mismos? Reflejo con el cual ellos se deben identificar, y con el cual deben volverse uno y en el que deben reconocer sus orígenes, su ser y su ideal de sí mismos. Viejo problema: generaciones de especialistas del comportamiento organizacional continúan dándose contra las paredes. Pero poco importa, se cambia de vocabulario y eso es suficiente para el ritual que hace creer en la evolución del pensamiento gerencial.

Mientras tanto, la pregunta permanece: ¿Cómo hacer que las manifestaciones que se llaman “cultura organizacional”, sean efectivas? Parece haber dos vías, a juzgar por los ejemplos descritos: hacer como el complejo financiero y contentarse con los epifenómenos, con apariencias de cultura compartida (valores escritos, dirigentes-gentil-héroes, ritos y ceremonias formalizadas y programadas), o bien hacer como la empresa de perforación petrolera en su versión antigua, o aún como Pulpas y Papeles. La vía más simple y la menos costosa en compartir, cambiar y cuestionarse, parece ser evidentemente la primera: ella parece ser el producto casi de encantamiento. La segunda, más operante como lo hemos visto, implica una revolución en relación con la tradición industrial, en los dirigentes y patrones-propietarios. Y esos cambios no son, ni más ni menos, que una real congruencia con los datos más comprobados de la teoría de la cultura: los lazos dialécticamente insolubles entre hechos, vivencias, discursos y actos, entre materialidad e inmaterialidad. Para vivir unidos,

conformando una familia, una única e igual comunidad, abiertos e iguales, animados por el mismo credo, simplemente debe suceder que las condiciones concretas de existencia en la empresa, sean un sustrato afectivo y material real. En nuestros ejemplos, es lo que hacía el antiguo dirigente de la empresa de perforación petrolera, y lo que hacía el presidente de Pulpas y Papeles. Los símbolos, las representaciones, la mitología, los valores, todos esas “puntas de la superestructura” no pueden existir *sui generis*. Su existencia sólo es posible a través de sus relaciones con elementos congruentes de la infraestructura. Dicho de otro modo, para que una superestructura sea alimentada de creencias de comunidad, de igualdad, de fraternidad, de equidad, de comunión de intereses, de convergencia entre ideal de sí e ideal de organización, es necesario que todo ello se experimente y se viva materialmente antes.

El presidente de Pulpas y Papeles no cesa de repetir: “Lo que cuenta a los ojos de empleado, no son las palabras, sino los efectos que las preceden o las siguen”.⁴⁵

Ahora, es posible rastrear los contornos de lo que puede ser favorable para la constitución de una “comunidad de visión” en el seno de la empresa; la empresa de perforación petrolera “de antes” y Pulpas y Papeles, nos dan los ingredientes materialmente indispensables:

1. Proximidad concreta y lazos afectivos con losdirigentes (un poco lo que Sainsaulieu llama “la interpelación fácil de los responsables”);
2. ausencia casi total de privilegios reservados (los propietarios de Pulpas y Papeles van hasta hacer montar a sus empleados en el helicóptero presidencial);
3. ausencia casi total de marcas de distanciamiento o de diferencias de estatus;
4. comportamientos cotidianos ejemplarmente generosos, equitativos e igualitarios por parte de los dirigentes (avión para evacuar a los enfermos, deportes en el mismo gimnasio, comidas en el mismo restaurante, pausa de trabajo por causa de grandes calores en verano, e invitación a los obreros para bañarse en la piscina personal del presidente, son

⁴⁵ Lo que Searle (1972) ya estudió bajo la denominación de “actos de lenguaje” y que A Chanlat retoma e ilustra a propósito de Hydro-Quebec (ver Chanlat *et al.*, 1984). Ver igualmente Austin (1970).

algunos de los elementos invocados por los obreros para expresar la real preocupación que se tiene por ellos),

5. realización efectiva de la empresa como lugar de participación y de cooperación, escucha, diálogo, reducción de las barreras jerárquicas, codecisión, responsabilización, autonomía, etc.,

6. realización efectiva de la empresa como lugar de compartir (compartir utilidades, herramientas, locales, dependencias, vehículos, productos, etc.),

7. desarrollo de ceremonias cuyo tenor y espíritu estén en real armonía con la vida y la vida social de la empresa (las ceremonias de Pulpas y Papeles son la continuidad de la vida de convivencia agradable y gran informalidad de las fábricas).

Las actitudes, creencias, valores, símbolos, no se presentan sino después: son generados, alimentados y mantenidos por todos esos elementos materiales. No hay más que los dioses y las immanencias trascendentes que puedan imponer al hombre simbolismos descarnados o credos, cuya esencia no es más que pura espiritualidad. Es necesario rendirse ante la evidencia de que en los asuntos de nuestra vida terrestre, un símbolo, un significante – aún teniendo una fuerte connotación emotiva – no puede existir sin remitir a un significado ligado a la vivencia concreta.

Lo que más sorprende en la mayoría de las empresas industriales, aún hoy, y que directamente observé bajo diferentes latitudes, es la brecha, casi infranqueable, entre los discursos paternalistas, igualitaristas, obreristas, participativos, de los equipos directivos y sus actos de privilegiados y de dominantes egoístas.⁴⁶ Si se quiere llegar a sobrepasar realmente este estado de cosas, debe suceder, como lo dice Toffler (1986), que los gerentes y patrones – y yo agregaría la mayoría de investigadores en temas gerenciales – “se dediquen a una desgarradora autocrítica”. Yo creo que este es el camino que los conducirá a admitir que en lo sucesivo, a partir de las lecciones que nos dan la antropología y el trabajo de campo, la “cultura organizacional” no tiene futuro sino a través de dos palabras maestras: reapropiación y compartir. Pulpas y Papeles es una ilustración de esto.

Cuando se fundó Pulpas y Papeles, las palabras “cultura organizacional” no existían en nuestro vocabulario, y los dirigentes de esta compañía no lo

habían pensado jamás, no hicieron alusión a eso nunca, durante mis entrevistas y pasantías allí. No obstante, si se hace concesión a los defensores de esta corriente, estamos ante una triunfante “buena cultura organizacional”! El secreto es simple: la empresa se ofrece a los trabajadores como lugar de reapropiación por el acceso a las utilidades, las herramientas, las decisiones (al menos locales), las acciones, la palabra y a todos los recursos de la empresa.

La otra lección importante tiene que ver con la noción de héroe: con la antigua empresa de perforación de petróleo y con Pulpas y Papeles, estamos frente a un asunto de “antihéroes”. Los líderes y creadores son gente como todo el mundo, gente simple y común que hablan con todos. Ahí está su heroísmo: transgreden el tabú que hace tradicionalmente del trabajador, un paria. Son precisamente “desviantes audaces”, factores de “estrategias de rupturas” y generadores de “desempeños excepcionales” (Deseurmaux, 1986). El presidente, según el decir de los obreros, “saluda de entrada al trabajador”, en cada una de sus rondas, por dondequiera que va, “se remanga la camisa” y “ayuda a reparar la máquina varada” en lugar de “gritar a diestra y siniestra”, no “levanta nunca la voz”, “baja por la calle, un domingo de invierno, para ayudar a reparar la motocicleta del hijo de un obrero”, y en época de grandes calores, “hace bañar en su piscina personal a los maquinistas, les ofrece bebidas y les prepara de comer”. Se trata, como puede verse, de relaciones con los empleados, indemnes de la condescendencia, de la arrogancia o del desprecio que, ostensiblemente o no, marcan generalmente los comportamientos de los dirigentes frente a su personal de base.

Pero esos “héroes” transgreden también otros poderosos tabúes modernos: *la intocabilidad del capital* y su derecho de hacer utilidades, al compartir los beneficios⁴⁷; *la intocabilidad de la información*, es

⁴⁶ Esto, hace tiempo que una fuerte tradición en sociología del trabajo lo atestigua de manera incontestable, desde Simone Weil (1951) y Friedman (1950) hasta Linhart (1978) o Pfeffer (1979) y muchos otros.

⁴⁷ Debe recordarse que este compartir se hace antes de amortizaciones e impuestos, lo que bien puede traducirse por el hecho de que los obreros y empleados reciben parte del beneficio, incluso cuando la fábrica puede registrar pérdidas contables.

decir, los “secretos” de los patrones como las ventas, los márgenes, las utilidades, los proyectos futuros, al publicar todas las cifras, al anunciar las adquisiciones que se avecinan; y, finalmente, la *intocabilidad del acto administrativo*, al negociar, consultar, al existir la libertad de que los obreros se organicen para llevar a cabo el trabajo y al suprimir las funciones de vigilancia.

Subrayemos finalmente, que uno de los cimientos más sólidos de la identidad de Pulpas y Papeles actualmente, es una suerte de oposición a todo lo que es empresa capitalista tradicional; vista ésta como un universo de egoísmo, de individualismo, de manipulaciones hipócritas, de “bellas palabras vacías” y de explotación. Estamos nuevamente ante una forma de “cultura por oposición” o de “identidad por oposición”.

Conclusión:

La cultura organizacional, si es que este género de cultura existe, es hoy algo que puede aprovechar la anomia creciente que caracteriza las sociedades industrializadas, pero no puede ser más que un simple dictado de ingenieros de cultura y de líderes-hacedores de valores. Las apariencias de la comunidad no son la comunidad, las palabras de la cultura no son la cultura. La inmaterialidad simbólica y representacional debe anclarse a una materialidad inscrita en las estructuras, en las vivencias y en las prácticas sociales de la empresa; y esta materialidad está necesariamente, aquí, en una relación de anterioridad a la inmaterialidad.

Hay en los hechos una profunda restricción cuya consideración se impone: la relación antinómica de todo verdadero espíritu de comunidad en la empresa, de un lado con el sistema industrial dominante, en el que reinan la competencia, el individualismo, el “maximalismo”, el orden impuesto, y de otro, con la contradicción secular inherente al trabajo industrial – “la tensión entre cooperación y

conflicto”.⁴⁸ Es aquí donde se ve que la moda de la “cultura organizacional” es incapaz de resolver la contradicción principal: el conflicto de interés inscrito en las estructuras de la producción industrial y el llamado a la cooperación. Una ilustración se da por la “confesión” de Kennedy,⁴⁹ que reconoce que luego de un “sincero”, pero infructuoso intento de elaboración de “cultura” en su propia empresa, tuvo, muy a su pesar, que “volver a métodos más autocráticos”, a la “disciplina del trabajo”, a las “sanciones”. Es un ejemplo en el que el carácter vacío y descarnado de esta moda, muestra todas sus lagunas: Kennedy simplemente trató de insertar el conjunto de recetas “espacios abiertas”, “ritos”, “valores”, sobre una realidad (materialidad) de negocio a la americana, de las más tradicionales.

¿Cómo osamos esperar no cambiar nada en la esencia misma de la producción industrial dominante, conflictiva, egoísta, individualista y autoritaria por tradición, y obtener por la simple virtud de un nuevo vocabulario o de “valores” fabricados en las oficinas de los patrones, una cultura monolítica, una comunidad radiante en la fábrica? ¿Quién debe ceder? ¿La cultura patronal, o la cultura obrera? La pregunta es ingenua y la respuesta evidente cuando se conocen las fuerzas en cuestión, pero es aún más ingenuo creer que las culturas de los dirigentes y las culturas de los obreros se construyen sobre un mismo y único fondo, que bastaría, por así decirlo, con ayudarlo a revelarse.⁵⁰

Hay allí un serio peligro de totalitarismo: lo que Caillois llama “el Orden y el Imperio” y donde se convertiría, al igual que bajo el régimen milenarista de la dinastía de Tcheou en China, en un “crimen de estado”, toda tentativa de “introducir en los ritos una modificación, así sea mínima” (1981, p. 123 y sgtes).

⁴⁸ Fórmula prestada de Tripier (1986) y que se relaciona con la tradición marxista del análisis de las relaciones de trabajo.

⁴⁹ Kennedy, coautor del célebre *Culturas corporativas* (1982), hace esta confesión en el *Journal Inc.* de junio de 1986 (p.63-66); el artículo está firmado Lucien Rhodes y lleva el título de “That’s Easy for you to Say” (Eso es fácil para ti decirlo).

⁵⁰ A propósito, este es sin duda, uno de los nodos del fracaso de la cooperación en las empresas de los regímenes socialistas, como lo testimonian Polonia y las reformas conducidas desde 1968 en Hungría, y desde Gorbachev en la U.R.S.S.

⁵¹ Fórmulas que comparto y que he tomado prestadas de Tixier (1986).

⁴⁷ Debe recordarse que este compartir se hace antes de amortizaciones e impuestos, lo que bien puede traducirse por el hecho de que los obreros y empleados reciben parte del beneficio, incluso cuando la fábrica puede registrar pérdidas contables.

Es que nos estamos acercando a la “manipulación de la subjetividad”, “manipulación insidiosa”, que se extiende hasta “la creatividad de los asalariados”.⁵¹

Volver al explotado cómplice activo de su propia explotación es un sueño milenario. ¿Nos estamos acercando a ésto?

Poco importa si la cultura organizacional es una simple moda o no, ella comporta reales peligros del lado de una verdadera apertura: esa en la que veríamos, bajo la presión del Japón y de los émulos de Pulpas y Papeles, a las gerencias convencerse de la necesidad de una verdadera cooperación en dos sentidos, el de redistribuir, como lo preconizaba ya Taylor, la plusvalía, y de permitir al trabajador acceder a su legítimo lugar de socio, de codecisor y de corresponsable al lado del capital. Es en este sentido, creo, que hay que comprender el llamado de M. Weitzman (1986) *del Massachussettes Institute of Technology* (MIT), quien, en su obra *L'économie de partage* (la economía del compartir), invita a la abolición del salario, mediante el acceso de los trabajadores a un sistema de participación en las utilidades de la empresa. De otro modo, la cultura organizacional y todas las enseñanzas de moda hoy en gerencia, no serán más que ...mitos!. Pero mitos en el sentido que les da Lévy-Bruhl, es decir, destinados a consolidar las posiciones y privilegios de los que pagan para que los reciten.

Bibliografía

- Adams, T.F., 1969. *The world of Japanese business*. Tokyo: N. Kobayashi.
- Aktouf, O., 1986a. "Management, employé et systèmes de représentation en entreprise : <une> culture organisation-elle ?". Version française d'un article publié dans la revue allemande *Organisationsentwicklung*, 4/85, Wuppertal, RFA.
- Aktouf, O., 1986b. "La parole dans le vie de l'entreprise : faits et méfaits". *Gestion. Revue internationale de gestion*, 11 (4, novembre): 31-37.
- Aktouf, O., 1986 e. *le travail industriel contre l'homme ?* Alger : Entreprise nationale du livre/ Office des publication universitaires.
- Aktouf, O., 1988. "La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples", pp.71-98 dans G.L Symons (dir). *La culture des organisations*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture ("Questions de culture"; 14).
- Aktouf, O. et M. Chrétien, 1987. "Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisation-elle". *Revue française de gestion*, 65-66 (novembre-décembre): 156-166.
- Allaire, Y. et M.E Firsirotu, 1984a. "A multi-factor model of organizational culture: theoretical and methodological consideration". Centre de recherché en gestion, Université du Québec à Montréal, document de travail n. 22-84.
- Allaire, Y. et M.E Firsirotu, 1984b. "Theories of organizational culture". *Organization Studies*, 5 (3) : 193-226.
- Allaire, Y. et M.E Firsirotu, 1988 . "Révolutions culturelles dans les grandes organisations : la gestion des stratégies radicales". pp. 197-226 dans H. Abravanel et al. *La culture organisation-elle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Alvesson, M.,1986. "On the idea of organizational culture. Part 1: Remarks on its popu-larity". *Dragon*, 7 (septembre): 92-123.
- Argyris, C. et D. Shön, 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barnard, C., 1938. *The functions of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnouw, V., 1969. "Culture and personality", pp. 67-81 dans R.A Webber (dir). *Culture and management*. Homewood, IL: Irwin.
- Bateson, G., 1971. *La cérémonie du Naven*. Paris : Éditions de Minuit.
- Benedict, R., 1969. "The meaning of culture". pp. 55-56 dans R.A Webber (dir). *Culture and Management*. Homewood , IL : Irwing.
- Benveniste, E., 1966. *Problèmes de linguistique générale* . Paris : Gallimard.
- Beynon, H., 1973. *Working for Ford*. Londres: Allen Lane.
- Boje, DM., D.B Fedor et K.M. Rowland , 1982. "Myth making: a qualitative step in O.D. interventions". *Journal of applied Behavioral Science*, 18: 17-28.
- Bosche, M., 1984. "Corporate culture: la culture sans histoire". *Revue française de gestion*, 47-48 (septembre-octobre) : 29-39.
- Bourdieu, P., J.C. Chamboredon et J.C. Passeron, 1973. *Le métier de sociologue*. Paris : Fayard.
- Braverman, H., 1976. *Travail et capitalisme monopoliste*. Paris : François Maspero.
- Brown, W.,1969. "Japanese management- the cultural background", pp. 428- 442 dans R.A Webber. *Culture and management*. Homewood, IL: Irwing.

- Caillois, R., 1981. *Le mythe et l'homme*. Paris: Gallimar (coll. "Idées").
- Chanlat, A., 1984a. "La parole et la gestion", pp. 187-200 dans A. Chanlat, A. Bolduc et D. Larouche (dir.). *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-québec*. Montréal : Québec/ Amérique.
- Chanlat, A., 1984b. "La remise en cause de la gestion", pp. 225-232 dans A. Chanlat, A. Bolduc et D. Larouche (dir.). *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-québec*. Montréal : Québec/ Amérique.
- Chanlat, A., 1984c. "L'exercice de l'autorité, le mal des organisations", pp.188- 197 dans A. Chanlat, A. Bolduc et D. Larouche (dir.). *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-québec*. Montréal : Québec/ Amérique.
- Chanlat, A. et M.D Dufour (dir.), 1985. *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal : Québec/ Amérique; Paris: Édition d'organisation.
- Cleland, D.I., 1988. "De cultural ambience of project management". *Project management journal*, 19 (3, juin): 49-56.
- Condominas, G., 1980. *L'espace social à propose de l'Asie du sud-Est*. Paris: Flammarion.
- Condominas, G., 1985. "Idéologie et organisation", pp. 287-306 dans A. Chanlat et M. Dufour (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal : Québec/Amérique; Paris: Editions d'Organisation.
- Deal. T.E. et A.A. Kennedy, 1982. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Desèurmaux, A., 1986. "À propos de la culture ou de l'amnésie... des chercheurs en gestion". *Cahiers de recherche*, IAE de Lille, Université des Sciences et techniques 1.
- D'Iribarne, P., 1986. "Vers une gestion culturelle des entreprises". *Annales des mines-Gérer et comprendre*, 4(septembre) : 77-85.
- Dumon, L., 1979. *Hommo hierachicus : le système des castes et ses implications*. Paris : Gallimard (coll.<Tel>).
- Elliade, M., 1963. *Aspect du mythe*. Paris : Gallimard.
- Elliade, M., 1979. *Traité d'histoire des religions*. Paris: Payot.
- Engel, F., 1968. *The origins of the family, private property and the State*. Moscow: Foreign language publications.
- Follett, M.P., 1964. *Dynamic administration: the collect papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper and brothers publishers.
- Friedmann, B., 1950. *Où va le travail humain?* Paris: Gallimard.
- Gagliardi, P., 1986. "The creations and change of organizational cultures". *Organization studies*, 7 (2): 117-134.
- Godelier, M., 1969. *Sur le mode de production Asiatique*. Paris : Édition sociales, C.E.R.M.
- Godelier, M., 1973. *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*. Vol. 1. Paris: François Maspero.
- Godelier, M., 1984. *L'idée et le matériel*. Paris : Fayard.
- Gogel, R. et M. Siat, 1986. "Culture d'entreprise et changements stratégiques". *Personnel*, 279(juillet) : 6-11.
- Granick, D., 1962. *The European executive*. New York: Doubleday.
- Hebden, J.E., 1986. "Adopting an organization's culture". *Organizational dynamics*, automne: 54-72.

- Kennedy, A.A., 1986. Interview accordée à L. Rhodes: "That's easy for you to Say". *Inc.*, juin:63-66.
- Kilmann, R.H., M.J. Saxton et R. Serpa (dir.), 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemaitre, N., 1985. "La culture d'entreprise, facteur de performance". *Gestion*, février: 19-25.
- Lévi-Strauss, C., 1980. *Le totémisme aujourd'hui*. Paris: P.U.F.
- Linton, R., 1945. *The cultural background of personality*. New York: Appleton Century.
- McWhinney, W. Et J. Batista, 1987. "Remythologizing". Communication présentée à la 4th International Conference on Organizational Symbolism, Organization cultural artefacts, ISTUD et Università Sacro-Cuore, Milan, 24-26 juin.
- Malinowski, B., 1970. *Une théorie scientifique de la culture*. Paris: Maspero.
- Malinowski, B., 1975. *Trois essais sur la vie sociale des primitifs*. Paris: Payot (coll. "Petite Bibliothèque Payot").
- Mayo, E., 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Nizard, G., 1984. "Identité et culture d'entreprise". *Harvard-L'Expansion*, 31 (hiver 1983-84). 90-106.
- Normand, E., 1984. "Histoire et culture: les enchaînements du temps de l'entreprise". *Revue française de gestion*, 47-48 (septembre-octobre): 40-51.
- Ouchi, W.G., 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-wesley.
- Ouchi, W.G. et A.L Wilkins, 1985. "Organizational culture". *Annual review of sociology*, 11: 457-483.
- Pagès, M., V. Bonetti et V. De Gaulejac, 1979. *L'emprise de l'organisation*. Paris: P.U.F.
- Parks, F.N., 1966. "Group management, European style". *Business Horizons*, automne: 83-90.
- Pascale, R.T. et A.G. Athos, 1981. *The art of japanese management*. New York: Warner Books.
- Peters, T.J. et R.H. Waterman, 1982. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M., 1979. "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Pfeffer, R.M., 1979. *Working for capitali\$*. New York: Columbia University Press.
- Poupart, R., J.P. Ouellet et J.J. Simard, 1986. "La gestion du symbolisme d'entreprise: un cadre conceptuel et un cas", pp. 529-553 dans C. Benabou et H. Abravanel (dir.). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Richard, E. et C. Walton, 1969. "Business in Western Europe", pp. 128-144 dans R.A. Webber. *Culture and management*. Homewood, IL: Irwin.
- Ricoeur, R., 1968. "Mythe, l'interprétation philosophique", pp. 530-536 dans *Encyclopaedia Universalis*, vol. 11.
- Rocher, G., 1968. *Introduction à la sociologie générale*. 3 vol. Montréal: Éditions HMH.
- Roethlisberger, F.J. et W.J. Dickson, 1947. *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sainsaulieu, R., P-É. Tixier et M.O. Marty, 1983. *La démocratie en organisation*. Paris: Méridiens-Klincksieck.

- Savoie, A., et Y. Chagnon, 1987. "La culture organisationnelle: conceptions, composantes, contenus". Montréal: Université de Montréal, Département de psychologie, document de travail.
- Schein, E., 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Searle, J.R., 1972. *Les actes de langage: essai de philosophie du langage*. Paris: Hermann (coll. "Savoir").
- Selznick, P., 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
- Selznick, P., 1966. *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. New York: Harper and Row.
- Sievers, B., 1985. "Leadership as a perpetuation of immaturity. A new perspective on corporate culture". Université Bergische, Wuppertal, RFA (inédit).
- Sievers, B., 1986a. "Beyond the surrogate of motivation". *Organization Studies*, 7 (4):335-351.
- Sievers, B., 1986b. "Participation as a collusive quarrel over immortality". *Dragon*, 1 (janvier): 72-82.
- Skinner, B.F., 1972. *Beyond freedom and dignity*. New York: Alfred A. Knopf.
- Smircich, L. Et M.B. Calas, 1987. "Organizational culture: a critical assesment", pp. 228-268, dans F.M. Jablin et al. (dir.). *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith, P., 1968. "Mythe, approche ethno-sociologique", pp. 527-528 dans *Encyclopaedia Universalis*, vol.11.
- Symons, G.L. (dir.), 1988a. *La culture des organisations*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture ("Questions de culture"; 14).
- Symons, G.L., 1988b. "La culture des organisations: une nouvelle perspective ou une mode des années 1980?", pp. 21-38 dans G.L Symons (dir.) *La culture des organisations*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture (<< Questions de culture >>; 14).
- Terkel, S., 1976. *Gagner sa croûte*. Paris: Fayard.
- Tixier, P.-É., 1986. "Management participatif et syndicalisme". *Sociologie du travail*, 28 (3): 353-372.
- Tixier, P.-É., 1988. "Légitimité et modes de domination dans les organisations". *Sociologie du travail*, 30 (4): 615-629.
- Toffler, A., 1986. *S'adapter ou périr*. Paris: Denoël.
- Vallée, L., 1985. "Représentations collectives et sociétés", pp. 195-242 dans A. Chanlat et M. Dufour (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique; Paris: Éditions d'Organisation.
- Webber, R.A. (dir.), 1969. *Culture and management*. Homewood, IL: Irwin.
- Weick, K.E., 1979. *The social psychology of organizing*. 2e éd. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weitzman, M.L., 1986. *L'économie de partage: vaincre la stagflation*. Paris: L'Expansion—Hachette — Éditions Jean- Claude Lattès (coll. "L'économie nouvelle").
- Yoshino, M.Y., 1968. *Japan's managerial system: tradition and innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.