

La versión teleológica que ofrece Ariño de las Fallas comienza en la religiosidad popular de la devoción josefina y acaba en la religiosidad civil del culto étnico. En este sentido casi cabría hablar de una versión teológica de la fiesta del fuego valenciana.

RAFAEL A. CUESTA ÁVILA

GARMENDIA, J. A.: *Tres culturas (Organización y Recursos Humanos)*. Ediciones ESIC, Colección Cultura Empresarial e Innovación, Madrid, 1994.

El término "CULTURA DE LA EMPRESA" se acuña a principios de los años 60 y se consolida en la literatura sociológica en la década de los 70 avalado en gran medida por el impacto del llamado "milagro japonés" en el terreno empresarial, cuyo éxito pasaba a ser explicado por ciertos rasgos culturales que incidían sobre las variables económicas.

Podía, pues, hallarse en el seno de cualquier empresa un entramado de actitudes y comportamientos típicos, no explícitos en las actas constitutivas ni en los balances de la corporación, que los actores daban por sentado como algo natural y normal, sin que fueran incluso conocidos necesariamente a nivel consciente por los propios actores, acostumbrados y habituados a actuar diariamente de la misma manera.

Para el lector de formación antropológica e interesado en profundizar en cuestiones epistemológicas y metodológicas, relativas a lo que se ha dado en denominar como "cultura de la empresa", el libro del profesor J. A. Garmendia no deja de ser al mismo tiempo sugerente y provocador.

Sugestivo porque plantea una heurística ruta analítica para acercarse a este campo de investigación invirtiendo en ello un notable esfuerzo creativo en el que se propone un nuevo modelo de auscultación con aspiraciones holísticas a partir del cual acceder al nivel de la cultura existente en una organización económica.

Y controvertido, en lo que respecta a la estrategia que adopta esta modelización, en tanto que el principal instrumento analítico que el autor utiliza para alcanzar aquel objetivo no es otro que el "axiómetro" de la demoscopia, usada como medio de calibración que permite mensurar, y con ello comparar, la "cantidad de cultura" digitalizable en tres empresas seleccionadas dentro de un sector concreto (electrónico-informático).

Haciendo frente a posibles críticas, Garmendia justifica este criterio de análisis con el siguiente argumento: "[El hecho de] atrapar la cultura de la organización mediante técnicas (como las empleadas) puede que resulte superficial al crítico y profundo pensador de turno reacio a la medición. Nosotros hemos recurrido modestamente a la utilización de un instrumento clásico, el grafo de control, que, como todo lo clásico, ha merecido adhesiones y condenas".

Evidentemente la cuantificación puede llevarse a efecto siempre y cuando el objeto a estudiar devenga en mensurable. ¿Posee la cultura la cualidad de la cantidad o es aquella irreducible al número?

El viejo debate abierto en los decimonónicos salones de diseño victoriano sobre la ontología o naturaleza de las "ciencias humanas, de la cultura o del espíritu" en nomotéticas (positivas-explicativas-cuantitativas-externas-universalistas) e ideográficas (interpretativas-comprensivas-cualitativas-internas-particularistas) resulta obsoleto y caduco. Hoy los estados absolutos han dejado paso a los estados relativos, lo discreto a lo continuo. El rígido esquema binario se considera superado en la actualidad con la aceptación de la pluralidad metodológica como combinatoria ecléctica, siempre y cuando se planteen las preguntas pertinentes y se obtengan las respuestas relevantes a

través de la investigación empírica. Tal vez la cuestión radique en definir a qué se le llama investigación empírica.

En esta ardua tarea de reducir lo heterogéneo a lo homogéneo, de pasar de lo singular a lo estándar o de convertir los valores en parámetros, Garmendia procede a la siempre alquímica transformación de la cualidad en cantidad. En este paso crucial no hay que olvidar que entre el sistema observador y el sistema observado median siempre unas vinculaciones subjetivas. El investigador nunca ocupa una posición pasiva respecto a la realidad estudiada, sino que como agente activo selecciona unos valores determinados. De ello puede deducirse que la cuantificación no implica una garantía absoluta de objetividad.

Dando este salto subjetivo el autor plantea operativizar el constructo "cultura de la empresa" a través de un catálogo de cinco valores-claves, y no otros (PARTICIPACIÓN, AUTORREALIZACIÓN; EFICACIA ORGANIZATIVA, SEGURIDAD y CONOCIMIENTO) que serán expresados matemáticamente mediante indicadores, escalas, ítems y promedios, intentando formular con todo este dispositivo hermenéutico un patrón de medida instrumental de uso convencional.

Con tal fin nos presenta una técnica de análisis conocida como "perfil axiológico" o "perfil de la cultura de la empresa", a partir de la cual es posible describir, evaluar y sintetizar a través de un gráfico el conjunto de los valores-claves que confieren su singularidad e identidad a la empresa, reflejándose así en un eje de coordenadas la imagen de estos valores globales de la corporación "y no sólo de algunos de sus rasgos". Este procedimiento ofrece, pues, un marco de comparación en el que es posible proceder a la superposición de varios perfiles de empresas permitiendo observar el diagrama de las respectivas culturas corporativas.

El análisis elaborado por Garmendia parte inicialmente de una meticulosa desagregación de cada uno de los cinco valores-claves, seleccionados por el autor, en sus "dimensiones" correspondientes, las cuales a su vez se descomponen en "subdimensiones" que finalmente son expresadas mediante "indicadores" apropiados para acometer ya la ponderación a través, básicamente, de la escala tipo Likert (de acuerdo... no de acuerdo) en función de las respuestas dadas en una encuesta.

El proceso de investigación se inicia con el empleo de técnicas cualitativas (entrevistas y observación directa) que tratan de rastrear o explorar el campo de las actitudes del personal de cada una de las tres empresas, una fase que merece pocos comentarios a lo largo de la obra. Recogida esta información primaria se pasa luego a lo que ocupa el interés del autor: el uso de la técnica cuantitativa a través de una encuesta estructurada y cerrada que le sirve para realizar la medición.

Así, para obtener y comparar la cantidad de "PARTICIPACIÓN" existente en cada empresa estudiada, procederíamos de la siguiente manera. Empezaríamos por desglosar este valor en sus respectivas dimensiones o categorías elegidas (Estilo directivo, Identificación con la empresa, Comunicación, Poder y Justicia retributiva). Cada una de ellas puede disgregarse en subdimensiones. Así en el apartado del "estilo directivo" pueden establecerse concretamente dos ítems: "orientación al personal" y "autocracia", que son operativizados en la encuesta a través de sus respectivos indicadores: "Mi jefe me trata como una persona apreciable" y "Los jefes tienen dicho poder". Las respuestas obtenidas son medidas a través de la mencionada escala.

Con estos datos expresados en promedios se pasa a perfilar el gráfico del área de Participación en un sistema de coordenadas. Si en el eje de ordenadas situamos cada una de las dimensiones de dicho valor (Estilo directivo, Identificación, Comunicación...) y en el de las abscisas los promedios obtenidos en la escala, podemos obtener el grafo de la Participación para cada una de las tres empresas y la posibilidad de compararlas entre sí.

El mismo proceso es repetido en cada uno de los restantes valores-claves obteniendo sus respectivos grafos, a modo de representaciones o imágenes parciales para cada valor.

El último punto consiste en reagrupar las partes en el todo, integrando los datos obtenidos por este procedimiento a través de una media de medias de cada uno de los cinco valores antes desagregados con el fin de dibujar un “perfil general” que sintetice y permita contrastar las culturas de las tres empresas deduciendo cuál de ellas se encuentra en mejores condiciones para afrontar con éxito el reto del mercado, según los criterios propuestos por el autor.

Simplificadamente ésta es la técnica utilizada por el profesor Garmendia para aprehender la cultura corporativa de una empresa. Desde un punto de vista formal, salvo los aspectos de subjetividad aludidos e inherentes a toda investigación, se trata de una construcción sólida, bien cimentada y sobre todo funcional y válida para efectuar comparaciones sobre bases homologables.

Sin embargo, desde el punto de vista del contenido podríamos hacer algunas objeciones de las que pasamos a exponer brevemente tres de ellas.

1.^a *Abstracciones de variables relevantes*

El análisis desarrollado no contiene al menos dos variables básicas que todo estudio sobre la cultura de corporación debería incluir como pertinentes. Una es el estudio del entorno; la otra es la historia de la empresa. La inclusión de estas variables implicaría introducir sin duda una mayor complejidad en la investigación y tal vez por ello hayan sido obviadas.

Falta en primer lugar un análisis de los elementos externos y contingentes del entorno. La empresa no es una entidad ajena a la sociedad en la que se ubica, sino que está atravesada por las instituciones básicas de la misma. El entorno, lejos de ser inocuo, produce siempre un impacto en la organización. El autor ha tratado de eludir esta cuestión partiendo para ello del supuesto de un entorno constante: “Se ha excluido el entorno porque las tres organizaciones estudiadas se sitúan en un medio ambiente semejante”. Se han tomado así empresas de un mismo sector y radicadas en la misma ciudad. Sin embargo, esto no explica, por ejemplo, el hecho de que pueda existir un menor o mayor grado de apertura o enclaustramiento organizacional en cada una de las corporaciones estudiadas.

Por otra parte, también se esquivan las referencias sobre la historia o antecedentes de la empresa, que en buena parte marcan las actitudes internas. Los rituales, símbolos, formas de actuar e incluso de pensar fermentados desde la fundación comunican al personal los valores y creencias más arraigados dentro de la organización y que son fruto de un producto histórico que conviene conocer para explicar el presente de la empresa. La memoria corporativa consiste en una amplia gama de experiencias comunes que comunican una infinidad de sutilezas que no se pueden aprehender con una encuesta. Garmendia, no obstante, elude un planteamiento histórico al seleccionar en un estudio a empresas de reciente creación, lo cual le sirve de excusa.

Como resultado de ello se deriva un análisis basado en unidades de estudio aisladas y ahistóricas.

2.^a *Limitaciones del enfoque*

“Nuestro propósito —escribe el profesor— no es comprender el porqué de una determinada cultura, sino más bien detectarla”. La intencionalidad de la investigación

no es otra que la de describir para comparar y sólo en última instancia existe un intento de explicar el sentido de los elementos desde la comparación.

Cabrían distinguirse dos grandes perspectivas relativas al estudio de la cultura de la empresa: la etnográfica y la auditora.

“Tres culturas” se inscribe en esta última. El investigador es un asesor clínico o terapeuta social que trabaja con clientes que reclaman una intervención sobre la cultura de la empresa a fin de encauzar un cambio de dirección para mejorar la capacidad de adaptación o la integración interna del grupo. Este enfoque promueve así la intervención sobre la empresa a través de una “auditoría cultural” para adaptarse organizativamente al cambio del entorno a través de un nuevo diseño que le permita acceder a la “excelencia”.

El fin del auditor no es otro que el de elaborar un balance o contabilidad cultural de los deberes y haberes de este estratégico recurso, ofreciendo una cuenta de resultados axiológica de la empresa. Para ello se emplea la técnica estadística de la encuesta en la que se recoge “lo que los actores dicen que hacen”, una respuesta que en muchos casos dependerá de la coyuntura económica de la propia empresa.

La técnica del perfil axiológico, utilizada y pulida por Garmendia, procede de un enfoque de origen norteamericano conocido como Organizational Development (O. D.) dedicado al estudio de la perspectiva cultural de la empresa y preocupada por favorecer el cambio, la transformación y el desarrollo de la corporación, promoviendo la intervención sobre la misma dado que los valores culturales permiten la búsqueda de una mejor rentabilidad económica y una optimización de los resultados, que al fin y al cabo es el objetivo principal de la empresa.

Algunas voces críticas han calificado a este enfoque como un nuevo refinamiento de la Organización Científica del Trabajo, una reciente estrategia de dominación aún más sutil que busca la integración del personal a través de que éste comparta los valores objetivos de la empresa.

Entre otras experiencias, William Ouchi cita en su libro *Teoría Z* (1982) la aplicación de esta técnica en la empresa Rockwell International por una asesoría que trataba de extraer mediante el perfil de su cultura cuáles eran los principios esenciales que la guiaron hacia el éxito. Lamentablemente, sentenciaba este experto, “no todos los miembros de la dirección aceptaban la interpretación de los elementos”. Esto puede ocurrirnos siempre.

No obstante, la auditoría cultural se ocupa de describir los efectos (comportamientos) sin profundizar en las causas (motivos).

Por el contrario, en la estrategia etnográfica el investigador trata de comprender la cultura de la empresa, sentir la realidad de la organización tal y como la viven los actores, evitando quedarse en los estratos superficiales, buscando el trasfondo cultural de lo económico para traspasar los abstractos límites de los datos numéricos. La medición cualitativa ofrece otras conexiones para entender las relaciones entre los comportamientos y sus motivaciones sin convertir en obsesión la cantidad o la frecuencia. Captar y entender las presunciones básicas o cardinales de los grupos humanos, en este caso en la empresa, para desarrollar un estudio interno, desde dentro, a través de la observación participante que permita constatar “lo que los actores hacen más allá de lo que dicen”.

3.^a Sesgo teórico-ideológico hacia el consenso

Cada investigador realiza de una forma más o menos consciente una elección personal e ideológica en la que opta por una versión concensualista o conflictivista de la sociedad. Esto hace factible que podamos examinar una misma realidad desde dife-

rentes perspectivas. Estas formas de ver el mundo se corresponden a su vez con grandes bloques teórico-metodológicos, como pueden haber sido, a título de ejemplo, el funcionalismo o el materialismo dialéctico.

Aplicado al mundo de la empresa, el planteamiento de J. A. Garmendia apuesta por una solución de consenso como el gran requisito de la excelencia", a través de la integración entre organización y recursos humanos (O + RH), un ideal cultural en la corporación basado en el acoplamiento de criterios entre empresario y trabajador: "En la axiosfera de objetivos compartidos crecen las flores del éxito", "una cultura fuerte es el núcleo de la excelencia empresarial". Con este fin, y conociendo previamente el perfil axiológico de la empresa, el auditor o asesor requerido por la dirección tenderá normalmente a elevar los parámetros de los valores-claves (PARTICIPACIÓN, AUTORREALIZACIÓN, EFICACIA, SEGURIDAD, CONOCIMIENTO) a través de diversas técnicas de intervención. El objetivo estará en implantar sibilinamente y desde arriba una cultura del capital mediante una ingeniería cultural que permita un aumento de la supervalía relativa. Esta preocupación por el RH a través de una dirección por la cultura presenta a una lógica económica camuflada de lógica social.

Sin embargo, la cultura de la corporación no es sólo la de sus dirigentes, por muy importante que pueda parecer. Ésta es parte de un todo que puede desmultiplicarse en tantos elementos como se quiera. En realidad, cualquier organización contiene un conglomerado de subgrupos que coexisten, cada una con sus lógicas concretas y particulares y que poseen una diferente aprehensión del significado o sentido de la empresa. Conviven así, dentro del continente empresarial, todo un conjunto de subculturas que han desarrollado sus propios valores, hábitos, lenguajes, técnicas, metáforas de la organización..., que no dejan de ser enriquecedoras aun a riesgo de que en ocasiones el caos predomine sobre el orden. Frente al ideal de convergencia mecánica y homeostática que conduce al consenso monótono cabe la posibilidad de introducir una alternancia creativa entre convergencia y divergencia que estimule la pluralidad de criterios dentro de la organización, canalizados a través del debate y la discusión entre los distintos grupos implicados. Esto implicaría optar por un modelo de cultura empresarial flexible y adaptativo en oposición a un modelo de cultura fuerte.

La técnica del "perfil axiológico" puede ser válida para superponer y comparar distintos contornos o siluetas de los valores de las empresas, pero nada nos aporta sobre el otro perfil o cara oculta de la cultura, en su faceta más cualitativa, aquellos sentidos y significados que subyacen a las respuestas estadísticas de los actores: "¿POR QUÉ mi jefe me trata como una persona apreciable?" o "¿POR QUÉ los jefes tienen mucho poder?". Si no adoptamos una perspectiva bifronte nos quedamos sólo con un lado de la cultura, el de los comportamientos "orales" (efectos) y no el de los motivos (o causas), *el análisis de los síntomas sin un análisis de la etiología.*

RAFAEL A. CUESTA ÁVILA

AZURMENDI, Mikel: *Nombrar, embrujar. Para una historia del sometimiento de la cultura oral en el País Vasco.* Ed. Alberdania, Irún, 1993.

El atractivo primer título de la Editorial Alberdania resulta, sin embargo, el tercero que su autor dedica a la etnografía del País Vasco. Profesor en la UPV, preparó y discutió en dos cursos de doctorado el material que ahora presenta en castellano. Escrito con unas pocas imprescindibles notas al pie y en un estilo sencillo, el libro parece dirigido a un público un poco más amplio que el que convoca la Antropología académica. Aunque algo quede del retoricismo de la mayor parte de la española.