

La Organización Contemporánea: ¿Una Caja de Pandora?



Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología

Héctor Bermúdez R.¹

Poco a poco fue creciendo en Pandora una gran curiosidad por conocer el contenido de la caja de sorpresas. Finalmente, un día rompió el sello y abrió la tapa para mirar dentro. Pero en ese mismo momento escaparon de la caja una multitud de plagas para atormentar a los hombres, y estos males se repartieron por todas partes...

Resumen

El presente es un sucinto estudio descriptivo con el ánimo de procurar la comprensión de algunos fenómenos de las organizaciones contemporáneas. Dicho estudio se lleva a cabo principalmente desde el marco de referencia de la antropología cultural y la sociología fenomenológica. Es fundamentalmente la presentación de algunos hallazgos producto de una investigación cualitativa en torno de la llegada de los nuevos empleados a las empresas, la cual incluye además de la revisión documental, el apoyo de trabajo de campo de perfil etnometodológico.

Abstract

This paper is a brief and descriptive work in order to comprehend some issues in contemporary organizations. Domains such as cultural anthropology and phenomenological sociology take part here. From that frame on, some findings are presented as part of qualitative investigation showing when corporations have new employees. The field work includes document analysis along with ethnomethodological support.

Palabras clave

Cultura organizacional, inducción general, interaccionismo simbólico, organizaciones contemporáneas, socialización organizacional, sociología fenomenológica.

Key words

Organizational Culture, Corporate Training, Contemporary Organizations, Corporate Socialization.

¹Sociólogo. Magíster en Ciencias de la Administración (MSc.). Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano. Profesor del departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT.

1. Introducción

Es común que las organizaciones contemporáneas sean entendidas como conjuntos de personas en torno de los mismos objetivos. Como consecuencia de esta manera de comprenderlas se proponen las directrices gerenciales. Igualmente, hoy día se acepta en el argot administrativo la existencia de la *cultura organizacional*, e inclusive se promueve que ésta es una variable de gestión que manejada adecuadamente puede permitir resultados exitosos. Ahora bien, este tipo de definiciones de lo que es una organización y su cultura no siempre ayuda a los administradores a gestionarlas² puesto que la investigación en este campo demuestra cada día que el asunto es mucho más complejo.

Este ensayo se propone desagregar la organización para su comprensión de la siguiente manera: por una parte, indagar acerca de lo que se ha denominado *cultura organizacional*, y de otro lado, estudiar qué es lo que se entiende por conceptos como *conjuntos de personas*, y *sociación organizacional*. Una vez hechas estas revisiones, se presentan algunos ejemplos tomados de la vida de la organización a través de lo que se conoce como *trabajo de campo* -método propuesto por la antropología y la sociología-, mediante el cual se pudieron hacer validaciones empíricas de algunos de los conceptos analizados e inferir conclusiones.

Ahora bien, para estudiar las organizaciones como conjuntos de personas con objetivos comunes, y comprender la cultura que existe en estas agrupaciones, se hace necesario permitir el ingreso de la antropología y de la sociología en los estudios organizacionales. A la postre, estas categorías son objeto de

²Una postura *humanista* invitaría a pensar en una doble dirección: Que la mejor comprensión de las organizaciones permita, de una parte a los administradores, gestionarlas exitosamente, y de otro lado (y simultáneamente) a todos los empleados en general, trabajar en ellas con conciencia de sí mismos y con dignidad.

estudio de estas dos disciplinas. Puede asumirse que efectivamente las organizaciones son conglomerados humanos; es decir, son grupos de personas, o mejor: *colectivos sociales con sus propias construcciones simbólicas y con unas dinámicas particulares inherentes a su estructura*. La antropología y la sociología entonces podrán hacer sus aportes en el estudio de tales conglomerados, y sus contribuciones a la teoría organizacional y a la disciplina misma de la administración, muy probablemente podrían permitir una mejor comprensión de ese complejo fenómeno que son las organizaciones.

Pero ¿en qué tipo de antropología y de sociología habría que apoyarse? Aquí hay que hacer una advertencia preliminar: efectivamente, el discurso administrativo sí ha utilizado a estas disciplinas para hacer sus análisis de las organizaciones, no obstante, generalmente lo ha hecho desde el paradigma funcionalista y ha terminado confundiendo lo ontológico con lo deontológico. Se puede validar en la historia del discurso administrativo que ideológicamente ha procurado la conservación y reproducción del modelo macroeconómico en el que surge, y que las organizaciones no son comprendidas como colectivos sociales sino como artefactos productivos. Así entonces, los análisis muchas veces se hacen desde un determinismo económico -o mejor: *crematístico*- que se entiende como un axiomático punto de partida para generar *prescripciones*. Este ensayo, por el contrario, propone hacer una revisión *descriptiva* que, en lugar de apoyarse en el paradigma funcionalista, lo hace desde una antropología simbólica, y lo que en sociología se conoce como el interaccionismo simbólico y la sociología fenomenológica.

Grosso modo, el interaccionismo simbólico puede definirse como aquel enfoque teórico de la sociología propuesto por G. H. Mead - y sus seguidores-, el cual concede un papel preponderante a los símbolos y al lenguaje como elementos centrales de la interacción

humana (Giddens, 1991). Dicho enfoque emerge del desarrollo de la teoría sociológica norteamericana y más concretamente de la que se conoce como “La Escuela de Chicago” y los aportes que a la sociología venían haciendo la filosofía fenomenológica y la psicología social. Los “principios básicos” del interaccionismo simbólico fueron sistematizados a partir de los esfuerzos de algunos seguidores de este enfoque; Ritzer (1993) por ejemplo, cita a Blumer (1969) Manis & Meltzer (1978) y Rose (1962). Entre dichos “principios” se destacan, entre otros, los siguientes: a) en los seres humanos la capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social; b) en la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos que les permiten ejercer su capacidad de pensamiento distintivamente humana; c) las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación; d) las personas son capaces de introducir estas modificaciones y alteraciones debido, en parte, a su capacidad para interactuar consigo mismas, lo que les permite examinar los posibles cursos de acción; e) las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen los grupos y las sociedades.

Por otra parte, con respecto a la sociología fenomenológica, puede decirse que su fundamentación epistemológica no es contraria de la del interaccionismo simbólico, y que al igual que éste último, sus primeros desarrollos fueron opacados por el dominio desbordante de las teorías funcional-estructuralistas. Ahora bien, es sin duda, la filosofía de Husserl y su preocupación por los problemas de la consciencia en procura de “comprender directamente las cosas tal como ellas son”, la que inspira los trabajos teóricos de la sociología fenomenológica. De hecho, es Husserl mismo quien -desde la filosofía- define la fenomenología como “el estudio de las vivencias de la consciencia o del yo, pero de una consciencia y un yo que previamente hubieran sido arrancados del mundo, para ser

puestos como la región absoluta de la que todo depende”³. Justamente apoyados en este tipo de premisas de partida, Alfred Schutz -y sus seguidores-, proponen su enfoque sociológico. Precisamente para Schutz, por ejemplo, la intersubjetividad ocupa un lugar central en su postura teórica:

El mundo intersubjetivo no es un mundo privado; es común a todos. Existe “porque vivimos en él como hombres entre otros hombres, con quienes nos vinculan influencias y labores comunes, comprendiendo a los demás y siendo comprendidos por ellos” [...] La intersubjetividad existe en el “presente vivido” en el que nos hablamos y nos escuchamos unos a otros (Citado en Ritzer, 1993, p. 268).

Así entonces, cuando se articulan estas ideas fenomenológicas con las del interaccionismo simbólico, la sociología encuentra un arsenal teórico audaz para hacer explicaciones acerca de la participación activa de los actores sociales en la construcción de la realidad⁴, y “usa” el método aprendido de las prácticas antropológicas -es decir la etnometodología- para validar en el trabajo de campo las vivencias de dichos actores sociales. Justamente este es el método utilizado en la investigación que inspira el presente artículo.

De hecho, en el trabajo de campo se ha usado la “introspección simpática” (término acuñado por Blumer) para estudiar la vida social en la organización; al respecto de este concepto específico, Ritzer hace la siguiente indicación:

[...] Cuando los interaccionistas simbólicos [y los sociólogos fenomenológicos] investigan, deben ponerse en el lugar del actor que están estudiando para comprender la situación desde su punto de

³Puede verse la presentación que hace Javier San Martín, de una compilación de textos originales del filósofo en: HUSSERL, (1994) “Problemas fundamentales de la fenomenología”. Madrid, Alianza Editorial.

⁴De hecho, Berger & Luckmann, titulan una obra precisamente así: *La construcción social de la realidad* (1967). [Edición en castellano, Buenos Aires. Amorrortu, 1968]

vista. Blumer aconseja esta *introspección simpática* para entrar en el mundo del actor y verlo tal como es. Los sociólogos deben usar su intuición para adoptar el punto de vista de los actores que están estudiando, y llegar incluso a usar las mismas categorías que ellos utilizan". (Ritzer, 1993, p. 266).

No obstante lo anterior, este ensayo en particular, dista mucho de ser un estudio profundo de estas corrientes disciplinarias, únicamente se remite a ellas -y no exento de alguna timidez-, para apoyarse en la comprensión de las organizaciones desde una óptica teórica y metodológica distinta a la del ya mencionado funcionalismo, el cual se ha instaurado en general en la administración con una hegemonía galopante.

2. La cultura organizacional

Zeus no quería que los hombres usaran el fuego, pero Prometeo se lo robó y así los hombres aprendieron a encenderlo.

La investigación en esta dirección es profusa. Allaire y Firsirotu (1992), por ejemplo, advierten acerca de la riqueza de analogías y metáforas que pueden hallarse en este campo de estudio. Aktouf (2002), por su parte, hace la misma indicación en su crítica acerca de los abusos que pueden hallarse en la teoría administrativa cuando hace referencia al tema de la cultura, y para ello indaga en la génesis misma del término *cultura organizacional*. Después de citar, a Peters y Waterman, Deal y Kennedy, Schein, Pettigrew, Weick, y otros, advierte lo siguiente:

Ha habido muchos precursores lejanos e indirectos de la corriente de la cultura organizacional, entre los cuales se pueden mencionar a Barnard (1938), Follet (1964) o Selznick (1957), pero es Elliot Jaques, uno de los primeros, desde principios de los años cincuenta, en su *Intervention et changement dans l'entreprise*⁵, (Intervención y cambio en la

⁵ Publicado por primera vez en inglés bajo el título *The cultural change of the factory* (1952). [La nota es original de Aktouf].

empresa) quien dio una definición de la cultura organizacional [esta sería] "Su modo de pensar y de actuar habituales [que] debería ser aprendido y aceptado y más o menos compartido" (Aktouf, 2002, p. 64).

Esta definición y muchas otras presentadas en la misma perspectiva, le resultan harto problemáticas a Aktouf, quien considera que es un irrespeto por parte de los autores en administración no sólo el abuso del término cultura como tal, sino todas las implicaciones que este tipo de definiciones acarrea.

Ahora bien, en un estudio acerca de la cultura organizacional, Zapata (2002), identifica dos grandes perspectivas, el paradigma de la cultura corporativa y el del radical humanismo. Este ensayo suyo hace una síntesis acerca de la manera diferente como cada una de estas perspectivas entiende el tema; dichas perspectivas se revisarán de manera sucinta a continuación, para introducir la comprensión de las organizaciones como conjuntos de personas con unas vinculaciones particulares entre ellos.

2.1. El paradigma de la Cultura Corporativa

Actualmente, en la corriente dominante del *Management* -concretamente en el de las escuelas estadounidenses-, predomina la idea de la teoría de la *Cultura Corporativa*. Los seguidores de este paradigma afirman que la cultura que existe dentro de las organizaciones debe aprovecharse mejor y alinear la estrategia de la compañía con dicha cultura, para lograr mejores resultados cada día.

Desde que se habla de "Administración Científica", siempre ha sido una constante el hecho de preocuparse por el comportamiento de los individuos produciendo en las organizaciones, sin embargo, se puede advertir que el término como tal de *Cultura Corporativa* nace de las ideas funcionalistas de la década del cincuenta del siglo XX, y aparece más concretamente en

la década de los ochenta, haciendo verdadero furor durante todo el decenio e influenciando las teorías administrativas de allí en adelante. Zapata, en su ensayo, cita estudios de autores publicados desde 1952, y allí sostiene: “Estos trabajos sobre la cultura organizacional, realizados desde el enfoque conocido como ‘cultura corporativa’ (Corporate Culture), se inspiran esencialmente de la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe Brown” (Zapata, 2002, p. 163).

En términos generales, en este paradigma se acepta que, al interior de las organizaciones, un conjunto de personas conviviendo en el trabajo termina por cohesionarse en torno de los elementos constitutivos de una cultura: los principios, los valores, las creencias, el lenguaje, etc.; inclusive, los mitos, con sus héroes, y demás elementos simbólicos, son tenidos en cuenta dentro de los análisis que se hacen de los fenómenos culturales organizacionales.

Epistemológicamente hablando, se podría afirmar que hay una acumulación y desarrollo de conocimiento en la dirección funcionalista tanto en la teoría antropológica como en la sociológica. No obstante lo anterior, se evidencia que esta corriente es “usada” por la economía en general y el *Management* en particular con su lógica utilitarista, que encuentra, por ejemplo en aquello de los roles, papeles y funciones, abrevadero filosófico para justificar y legitimar la instrumentalización de una variable como la cultura organizacional.

Herederas de las ya mencionadas preocupaciones funcionalistas, esta corriente de la cultura corporativa, presta atención a los roles

y las funciones de dicha cultura, y considera que desempeñan un papel fundamental en la adaptación de los individuos a las normas, a las reglas, a un lenguaje común, y en general a todo el sistema de signos y de representaciones mentales colectivas. Así entonces, puede (y debe) ser aprovechada para interiorizar en los sujetos la búsqueda continua de los fines y metas que persigue la empresa, y a estar atentos a cuáles son las contribuciones de cada uno en dicha consecución de fines y metas. En pocas palabras, y como lo advierte Zapata: “La cultura es considerada como un instrumento de socialización⁶ de los miembros a través de los administradores” (Zapata, 2002,

p. 167). En esta misma dirección, se entiende que la cultura corporativa sirve como un vehículo poderoso para establecer y desarrollar los dispositivos de control, al interior de las organizaciones.

No cabe duda entonces que para los seguidores de esta corriente, la cultura es un instrumento puesto al

servicio de la dirección de las empresas, una herramienta muy útil de la administración.

2.2. El paradigma del Humanismo–Radical

El ensayo de Zapata presenta a manera de antípoda de la perspectiva anterior al enfoque

⁶ Más adelante se verá que al contrario de esta postura funcionalista, los interaccionistas simbólicos y los sociólogos fenomenológicos comprenden la socialización como “una forma de interacción social”, y consideran que la capacidad humana de pensar se desarrolla precisamente en la socialización de la primera infancia, y que se va refinando durante la socialización adulta. Sin embargo, indican que estos procesos no son unidireccionales sino dinámicos y que cada actor en situación particular es protagonista activo de las configuraciones presentes en cada interacción.

*radical humanista*⁷, por su parte, propone ser muy cuidadosos de los asuntos tanto ontológicos como epistemológicos, y considera que la administración abusa del término “cultura”, que es tomado prestado de la disciplina antropológica, e invita a revisar las dimensiones del término. Autores como Omar Aktouf, por ejemplo, consideran que el *Management* usa de manera forzada el concepto: “*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*” (Aktouf, 2002, p. 65).

El Humanismo Radical hunde sus raíces en la sociología y la antropología clásica. Encuentra que algunos seguidores de las ideas de Durkheim (influenciadas a su vez por el organicismo de Spencer), como Mauss y Levi-Strauss, entre otros, venían proponiendo el estudio de una antropología estructuralista cuya pretensión era buscar precisamente en las “estructuras sociales” algunas respuestas a la manera como se comportan los colectivos humanos. La etnología primero, pero luego la etnografía como método de investigación, les permitió contrastar empíricamente -a través de lo que se conoce como trabajo de campo-, para verificar y sistematizar datos, dándole esto con el tiempo, mayor solidez a estas reflexiones hasta ir las articulando en un discurso científico coherente.

Una de esas ideas *durkheimianas*⁸ que se acaban de mencionar es la de la solidaridad mecánica y orgánica, muy útil en nuestros días para la comprender si las personas en las organizaciones se cohesionan de manera no problemática a una “cultura” determinada.

⁷ Para una explicación de este paradigma puede verse: Burrell & Morgan (1994). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Arena. Aldershot, England.

⁸ Además de Durkheim, también Tönnies, Marx, y Weber, entre otros, emplean lo que Barley & Kunda (1992) llaman “La metáfora dualista” (dos paradigmas contrastantes en el orden social): la forma comunal y la asociativa, la *Gemeinschaft* y la *Gesellschaft*, etc.

Durkheim, básicamente hace referencia a los aspectos que integran a las sociedades. Para este autor, el tipo de vinculaciones que se establecen entre las personas al interior de la sociedad son las que determinan la identidad de éstos con la comunidad a la que pertenecen. Él establece las siguientes definiciones; en cuanto a la solidaridad mecánica, afirma:

En las sociedades segmentarias, primitivas (...) la solidaridad mecánica domina a la sociedad [con] un conjunto muy firme de sentimientos y creencias compartidos por todos los miembros de la comunidad, se sigue que no hay muchas posibilidades de diferenciación entre individuos; cada individuo es un microcosmos de la totalidad (Giddens, 1998, p.142).

La idea de solidaridad orgánica, por su parte, aplica para aquellas sociedades con un *nivel mayor de desarrollo social*:

La solidaridad orgánica no arranca simplemente de la aceptación de un conjunto de creencias y sentimientos comunes, sino de la interdependencia funcional de la división del trabajo (...) la solidaridad orgánica, no presupone identidad sino diferencia entre las creencias y acciones de los distintos individuos (Giddens, 1998, p.144).

Ideas como las anteriores son analizadas exhaustivamente desde sus orígenes hasta nuestros días por la antropología y la sociología, en investigaciones y trabajo de campo, para concluir -como lo hace el paradigma del humanismo radical-, que existen enormes diferencias entre este tipo de vinculaciones. En las relaciones laborales de las “sociedades industriales”, por ejemplo, las vinculaciones predominantes son del tipo orgánico, pero los grupos informales constituidos al interior de las organizaciones, pueden tener características de vinculación mecánica.

Ahora bien, la presente revisión se hace también teniendo en cuenta otra postura: la cultura -como objeto de estudio de la antropología cultural- ha sido estudiada desde

las más diversas y complejas teorías, y ésta, puede comprenderse también como un *sistema de ideas* a través del cual los seres humanos construyen las realidades que habitan. Es decir, se parte de la premisa que la cultura es una construcción mental colectiva de símbolos y significados que puede entenderse en relación dialéctica con las estructuras sociales, asumidas estas últimas como condiciones contextuales.⁹ De hecho, esta concepción filosófica y antropológica inspira el pensamiento de lo que luego se conocerá como el interaccionismo simbólico y la sociología fenomenológica.

Pero muy frecuentemente, la administración contemporánea, pretende *usar la cultura corporativa para alinearla con la estrategia organizacional*, sin tener en cuenta, muchas de las complejidades que subyacen en el espíritu de “comunidad” al interior de las organizaciones. Es decir, descuida cómo se lleva a cabo el asunto de la integración del individuo al colectivo mismo. Así entonces, la antropología y la sociología pueden ayudar con sus concepciones a revelar las configuraciones de dichas integraciones en este tipo de colectivos humanos como lo son las organizaciones contemporáneas.

3. Las organizaciones ¿son sólo conjuntos de personas?

Grandes dolores habrán de sobrevenirte, a ti y a los hombres venideros le increpó Zeus...

Ciertamente, una organización, a primera vista, puede asociarse con un conjunto de personas, pero hay más. Ya se había mencionado por ejemplo, la advertencia de Allaire y Firsirotu (1992), acerca de la riqueza

⁹ En sus estudios epistemológicos, Edgar Morin, por ejemplo, indica que un sistema de ideas “posee cierto número de caracteres que aseguran su integridad, su identidad, su autonomía, su perpetuación; le permiten metabolizar, transformar y asimilar los datos empíricos que dependen de su competencia [pero advierte que dicho sistema] se reproduce a través de los espíritus/cerebros en las condiciones socioculturales que le resultan favorables” (Morin, 1992).

de analogías y metáforas que pueden hallarse en este campo de estudio. Una de estas analogías consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura. No obstante, habría que tener mucho cuidado con esta postura entre otras cosas puesto que, por un lado, el problema no es asunto de tamaño, y de otra parte, la categoría *sociedad*, como tal exigiría un análisis harto detallado para luego poder hacer analógicamente las inferencias.

En esta dirección de estudiar los conjuntos de personas -desde la sociología- Norbert Elías (1982), por ejemplo, al explicar su manera de comprender las sociedades, advierte que la manera lingüística como construimos las configuraciones terminológicas y conceptuales, no siempre permite definiciones afortunadas. Efectivamente, esta manera de traducir la realidad muy comúnmente hace aparecer a las comunidades como si se tratase de *sumatorias de individuos*; como si se pudiera asociar a los integrantes de una comunidad con “objetos de la misma índole que las rocas, los árboles o las casas”. Ahora bien, es precisamente “este carácter cosificador del lenguaje tradicional y, consiguientemente, también de nuestras operaciones mentales”, lo que entorpece la reflexión sobre las organizaciones, puesto que aquella construcción mental de *las sumatorias de individuos*, está lejos de ser una analogía que simplifique favorablemente el fenómeno para la comprensión del mismo, sino que, por el contrario, lo desagrega inadecuadamente para su análisis.

Si se trata de comprender fenómenos referidos a grupos de personas interdependientes, habrá que tener en cuenta que la categoría central del análisis tendrá que ser precisamente la relación de interdependencia que existe entre los sujetos que habitan dicha comunidad en lugar de ponerla en los sujetos mismos, idea ésta presentada por autores clásicos desde muy diferentes posturas (Durkheim [1995]; [1893]; Freud, [1996]; [1921]; Mead [1934]; Mayo

[1977]; [1945]; Luhmann [1997]; entre otros). Desde esta perspectiva, estas relaciones entre los individuos son justamente las que *le dan el cuerpo* al colectivo, las que hacen que una “comunidad” sea.

4. Los “objetivos comunes” de los empleados y la organización

Y así nació Pandora, la bella mujer, y bajó a vivir con los hombres...

Por otra parte, el exclusivo hecho que se contraten deliberadamente personas para el cumplimiento de una determinada misión empresarial, no garantiza que se conforme una agrupación con intereses comunes; que las directrices organizacionales estén claramente definidas en torno de objetivos específicos, es una cosa, y que éstos sean los objetivos de las personas que conforman el colectivo organizacional es otra muy diferente. Desde que las organizaciones se establecieron en la sociedad, desde su génesis misma¹⁰, éstas se fundaron a partir de una concepción mecanicista que aunque ha evolucionado hasta nuestros días, no permite tal confluencia de intereses; al respecto, obsérvese la advertencia de Muñoz (2002, p. 10 –11) por ejemplo:

El mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, —artesanal

¹⁰ Para el tema del origen de las organizaciones en particular, pueden verse entre otros: Aktouf (2001); Morgan (1998); Muñoz (2002).

hasta entonces— que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno, su obra y su herramienta¹¹. A principios del Siglo XX, tanto Taylor como Fayol contribuyeron desde la administración a la creación de un modelo de organización donde el concepto de división del trabajo fue llevado a su formulación más radical: unos pocos están llamados a pensar y muchos otros, simplemente a ejecutar lo concebido por los primeros.

El anterior, es únicamente uno de los muchos ejemplos fundamentados epistemológicamente para advertir acerca de lo problemático que puede resultar el hecho de referirse a la *comunión* de objetivos en las organizaciones. Etimológicamente hablando “comunidad” y “comunión” son conceptos cercanos, y en un grupo social como la organización contemporánea es natural encontrar simultáneamente relaciones de acuerdo y relaciones antagónicas, pero todas —inclusive estas últimas— hay que entenderlas como complementarias.

Si se trata de comprender fenómenos referidos a grupos de personas interdependientes, habrá que tener en cuenta que la categoría central del análisis tendrá que ser precisamente la relación de interdependencia que existe entre los sujetos que habitan dicha comunidad en lugar de ponerla en los sujetos mismos. Desde esta perspectiva, estas relaciones entre los individuos son justamente las que *le dan el cuerpo* al colectivo, las que hacen que una “comunidad” sea.

En las comunidades en general las relaciones están determinadas por los equilibrios

¹¹ La cita original de Muñoz, tiene la siguiente nota aclaratoria: A partir de la marcha erguida (bipedismo), fenómeno determinante y desencadenante de la hominización, la mano se libera de la locomoción, logrando un papel protagónico en la manipulación del mundo y obliga al cerebro a desarrollarse en consonancia, convirtiéndose con el tiempo, como en ningún otro ser de la naturaleza, en un órgano neocortical, precisamente como resultado de esa interacción o alianza entre mano y cerebro, que define ontológicamente al ser humano (HASS, 1987, p.1-11).

de poder (Elías, 1982; Etkin, 1993, 2000). En esta dirección, obsérvese las siguientes caracterizaciones, referidas a las relaciones existentes en los conjuntos de personas con alineamientos elementales entre sí, como los que se aprecian en los miembros de las organizaciones:

Sus vinculaciones y su dependencia recíproca están ligadas unas a otras del modo más diverso y, en consecuencia, constituyen entre sí entramados de interdependencia o figuraciones con equilibrios de poder más o menos inestables del tipo más variado (...). Cada uno de estos individuos es, como se expresa en términos objetivadores, un 'ego' o un 'yo'. Uno mismo se cuenta entre estos individuos (Elías, 1982, p. 16).

Es problemático partir de la premisa que por el hecho de convivir juntos en una organización cuya alta dirección tiene claramente determinados sus intereses, todos sus integrantes comparten también dichos intereses, y es aún más problemático considerar que los objetivos de todos son comunes entre sí. En cuanto a los ya mencionados equilibrios de poder inestables, Etkin (2000), por su parte, invita a pensar que las interacciones que se dan en las organizaciones no son acuerdos perpetuos:

Es preciso visualizar a la organización como un espacio social donde coexisten acuerdos y divergencias al mismo tiempo. Los procesos internos, como la comunicación, la motivación y la producción tienen su propia lógica. También hay ambigüedad entre la estructura formal y las pautas culturales, entre la motivación personal y la especificación de los puestos de trabajo (...). En el marco de estas relaciones duales, las partes se

acercan (comparten sus visiones), pero también se alejan y defienden sus diferencias. El resultado es un equilibrio inestable (Etkin, 2000, p. 4 – 10).

Ya se había advertido desde el principio: muy comúnmente las organizaciones son entendidas *como conjuntos de personas en torno de los mismos objetivos*, pero esta concepción más parece un ideal administrativo que una realidad objetiva; las organizaciones contemporáneas se han venido configurando de manera dialéctica a partir de dos lógicas diferentes, que aunque orbitan juntas no parecen hacerlo armónicamente: la que rige los colectivos humanos, que —para

decirlo en términos de Morin—es una lógica natural, y la intencionalidad administrativa, que está regida por una lógica artificial.¹²

Así entonces, la lógica de los colectivos humanos puede comprenderse mejor con el apoyo de la sociología y la antropología, y por su parte la teoría administrativa misma podría incluso hacer uso de estas contribuciones mencionadas.

El exclusivo hecho que se contraten deliberadamente personas para el cumplimiento de una determinada misión empresarial, no garantiza que se conforme una agrupación con intereses comunes; que las directrices organizacionales estén claramente definidas en torno de objetivos específicos, es una cosa, y que éstos sean los objetivos de las personas que conforman el colectivo organizacional es otra muy diferente.

5. La socialización organizacional

Zeus le añadió una hermosa caja que se suponía contenía inmensos bienes.

Ahora bien, si se acepta que las organizaciones son entramados de personas con unas problemáticas en sus interacciones como las que se están revisando aquí, podría ser pertinente entonces, indagar acerca de lo

¹² Para este tema de la lógica natural y la artificial, puede verse *La agonía planetaria*, de Edgar Morin (Revista El Viejo Topo, Dic. de 1993)

que sucede cuando una persona llega a hacerse integrante de un nuevo colectivo, tal como sucede cuando un empleado nuevo llega a una organización.

En general, los textos administrativos hacen sus propuestas desde el ya mencionado paradigma funcionalista, y entienden que las personas deberán adaptarse cuando llegan a las comunidades. Desde la lógica administrativa, esto suena sensato. Obsérvese, por ejemplo, la indicación que Chiavenato (1988), hace al respecto:

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano, sin embargo, recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales (Chiavenato, 1988, p.456).

Los autores que se inscriben en esta postura, parecen admitir que el ser humano recibiera de manera pasiva todas las influencias causadas en el entorno. Según esta visión, al llegar a la organización, todos los individuos viven unas nuevas experiencias educativas, y se entiende que además de la socialización primaria de las personas para hacerse sujetos de la comunidad en la que nacen y crecen, hay procesos de resocialización como el que se da desde el comienzo de una nueva vivencia laboral pasando por su etapa de entrenamiento y luego por todo el lapso de tiempo que dure su estadía en la organización. Allí el empleado estaría continuamente educándose y reeducándose.

Por esta manera de concebir la realidad, las organizaciones han entendido que tal educación no puede dejarse al garete, que sin lugar a dudas tendría que ser igualmente una variable de gestión; esta es una de las razones por las cuales hacen carrera conceptos como *capital intelectual* o *gestión del conocimiento*, entre otros.

La empresa entonces velará por desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Se considera que hay que hacerlo para que el empleado se vaya convirtiendo cada día en una persona más y más calificada en el ámbito laboral, y a su vez para que la organización cuente cada día con personal más y más competente.

En esta visión funcionalista, las organizaciones son concebidas como “comunidades” que están determinadas por las estructuras establecidas, amalgamadas éstas por una cultura igualmente establecida, y que el nuevo empleado deberá ser adaptado —cuanto antes— a la nueva realidad a la que llega.

6. Socialización e inducción en los textos de administración

Todos los males salieron de la caja en forma de una nube y atacaron a la raza de los mortales...

Cuando se parte de la premisa que las organizaciones son sistemas sociales establecidos, es decir sistemas con alguna estabilidad estructural que determina las relaciones entre sus miembros, se considera entonces -como ya se advirtió- que es aquella persona que llega, la que tendrá que adaptarse al nuevo sistema que ingresa. Esto es un axioma desde el punto de vista administrativo, y se puede validar tanto en autores de textos académicos, como en la visión de los consultores de empresas, y en los ejecutivos mismos de las organizaciones. Pero, como se verá más adelante, el asunto resulta mucho más complicado cuando se analizan las interpretaciones que hacen las personas que están viviendo estos procesos de socialización, puesto que sus concepciones no siempre cumplen con el ideal administrativo.

Desde los ya mencionados textos académicos, obsérvese por ejemplo, la definición que Chiavenato hace del término *socialización*

organizacional, y apréciase su comprensión de la organización como un sistema social estable al que llega una nueva persona a la cual es necesario adaptar:

A medida que los nuevos miembros ingresan en la organización, se hace necesario que sean integrados a sus papeles. El concepto de *socialización organizacional* enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresen a ella (Chiavenato, 1988, p. 247).

Este autor propone “*procesos por medio de los cuales el nuevo miembro aprenda el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos*”. Es decir, se comprende que hay una estructura social con sus normas y sus valores establecidos de manera formal y que el que llegue a esta nueva organización social, deberá integrarse a ella.

Desde ese mismo punto de vista de los textos académicos tradicionales en el estudio de lo que se conoce como recursos humanos, Dolan, Schuler y Valle Cabrera (1999), por ejemplo, indican una manera parecida de recibir a las nuevas personas en las organizaciones. Ellos asumen que es fundamental orientarlas para que asuman los valores y los comportamientos que el sistema espera de ellos. A su modo de ver, tanto la norma como el cuerpo de valores están en el mismo nivel de lo que llaman el “conocimiento social”. Dichos autores proponen lo siguiente:

La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los empleados en la organización, en los contenidos de su puesto y presentar a otras personas con las que trabajará (...) la gente aprende los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesarios para asumir un papel dentro de la organización (Dolan, 1999, p. 116).

En el mismo contexto de la literatura especializada en el tema de gestión humana, pero desde la perspectiva de la consultoría, Cane (1997) hace la siguiente definición básica

del proceso de inducción general, como asunto fundamental a tener en cuenta en el ingreso de los nuevos empleados a las organizaciones:

Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible. [La inducción] es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización (Cane, 1997, p. 68).

Estas definiciones¹³ asumen que hay que integrar, orientar o adaptar al nuevo empleado al sistema social al cual comprenden establecido en su estructura formal y cultural, para aprovechar sintonía entre lo *político-normativo* y lo *anímico-afectivo*.

7. Un ejemplo, la inducción en las empresas contemporáneas

Porque al principio, durante el reinado de Cronos, el género humano había vivido sobre la tierra sin conocer el trabajo, el sufrimiento, la enfermedad, la muerte...

De idéntica manera, algunas organizaciones que por convicción invierten enormes presupuestos en sus procesos de personal, y que se precian de diseñarlos desde lo que se conoce como el modelo estratégico gestión humana -lo cual se pudo validar empíricamente en el ya mencionado trabajo de campo-, también presumen que los aspectos formales y los culturales están en armonía en la organización, y que al nuevo empleado hay que adaptarlo,

¹³Estos son únicamente algunos ejemplos, pero la revisión ha sido más exhaustiva. Pueden verse además de los aquí citados, entre otros: Alpander (1985); Bohlander (1998); Burack (1990); Carmona (2004); Gallego (2000); Milkovich (1994); Valle (1995).

o mejor, *articularlo*, al sistema establecido. Al respecto, Marta¹⁴, la gerenta de Recursos Humanos de una de éstas empresa afirma:

La inducción es el programa de recibimiento del empleado nuevo a la organización –se trata de articularlo armónicamente a la cultura de la empresa–. Con este proceso se recibe y orienta a las personas que se vinculan. A la inducción también se le conoce como integración, socialización u orientación, pero todas estas denominaciones buscan un mismo objetivo: facilitar la adaptación del individuo al nuevo ambiente y eliminar los temores y ansiedades causados por lo desconocido.

Pero inclusive, además de la claridad que existe con respecto del objetivo de la inducción en cuanto a facilitar la adaptación del nuevo empleado al “ambiente establecido”, esta organización tiene muy claro también la importancia de ésta como un proceso administrativo deliberadamente diseñado para apoyar la estrategia de consecución de los objetivos organizacionales; Juan, un ejecutivo del *staff* de la presidencia de la misma organización, indica lo siguiente:

La inducción general es, en mi concepto, un proceso absolutamente necesario, tanto para la organización como para el empleado. Para la empresa, porque me parece que es una inversión, no un gasto; una inversión que con toda seguridad le va a ahorrar a la compañía mucho dinero,

¹⁴ Por asuntos de discreción, las personas entrevistadas en la presente investigación aparecen aquí con nombres ficticios.

porque es invertir en un proceso, diseñado a la medida —y pensado metodológicamente— para que ese empleado se entregue a su puesto de trabajo y tenga mucha información que le evite equivocarse. Sin lugar a dudas, se gana plata ahí con eso, pues se evita que la persona nueva se equivoque y en consecuencia le haga perder dinero a la compañía. En pocas palabras: la persona que llega empieza a producir más rápido.

No cabe duda que en la intencionalidad de la alta dirección existe gran interés administrativo en cuanto al momento de recibir a las personas en las organizaciones. Esto es prescrip-

Pero no siempre las interpretaciones que el individuo hace al llegar a la organización son las mismas que aquella está procurando causar. Desde el punto de vista del interaccionismo simbólico, por ejemplo, resulta cierto que el empleado al llegar a la nueva comunidad organizacional, encuentra unos esquemas colectivos de significados ya propuestos consciente e inconscientemente por los que ya la habitan, y que estas personas que viven allí construyen y deconstruyen anímica y afectivamente, de manera dialéctica con lo racional, sus propios contextos ideacionales.

ción no únicamente de los textos y autores, es también evidente en los comentarios de los altos ejecutivos como Juan y como Marta. Ellos son generosos al presupuestar las inducciones, porque consideran que desde el punto de vista de los “retornos sobre la inversión”, son un buen negocio, como se dice en el lenguaje administrativo.

Pero no siempre las interpretaciones que el individuo hace al llegar a la organización son las mismas que aquella está procurando causar. Desde el punto

de vista del interaccionismo simbólico, por ejemplo, resulta cierto que el empleado al llegar a la nueva comunidad organizacional, encuentra unos esquemas colectivos de significados ya propuestos consciente e inconscientemente por los que ya la habitan, y que estas personas que viven allí construyen y deconstruyen anímica y afectivamente, de manera dialéctica con lo racional, sus propios contextos ideacionales. Tanto Husserl desde su filosofía fenomenológica,

como Mead y Schutz desde sus posturas sociológicas, consideran que los seres humanos no se adaptan a los ambientes, sino que los construyen; es más, parece ser al revés: los actores humanos crean el ambiente al cual se adapta el sistema.

Así entonces, habría que estar más atentos al papel activo de los nuevos empleados en la construcción de su realidad al llegar a las organizaciones. Precisamente este es uno de los llamados de atención del interaccionismo simbólico: analizar el papel de los símbolos y del lenguaje como elementos centrales de las interacciones humanas de la vida en grupos.

Lo anterior pudo validarse empíricamente al escuchar los comentarios de algunas personas que acababan de pasar por procesos de inducción general establecidos formalmente por aquella organización a la cual ya se había hecho referencia que invierte generosamente en la planeación, diseño y ejecución de sus inducciones. En el ejemplo que sigue se hace evidente que las personas no son receptoras pasivas de la información impartida por otros, sino “actores principales”, verdaderos creadores de sentido a partir del lenguaje y de los símbolos; Luz, una profesional en pedagogía se refiere así a su recibimiento en la empresa:

La verdad, a mí no me importaba mucho el tema de la filosofía, ni de la historia de la empresa ni su ubicación geográfica. Hubiera preferido que la inducción fuera de otra manera. Por ejemplo, a mí nunca se me preguntó de dónde venía yo, cuál era mi expectativa, etc., y así entonces, todo el tiempo me sentí ignorada; simplemente me estaban ofreciendo información, me la estaban regalando, pero nadie se tomó el trabajo de acomodar con mi

pasado esa nueva información, o de hacer alguna conexión con mi presente, entonces yo tuve momentos en que miraba y pensaba “y a mí que me importa, yo voy a trabajar aquí pero a mí eso no me importa”. Me sentí ignorada como persona. Yo pensaba que desde la inducción misma se debía construir —a partir de lo que yo era— esa nueva historia empresarial. Ese proceso de inducción fue meramente informativo para mí, un poco molesto vuelvo a repetirlo. Me ubicó espacialmente, me dio una idea de donde había surgido la empresa, pero en términos de formación que yo pueda decir: “eso a mí me dio unos elementos importantes para iniciar mi trabajo”, no. La verdad, no.

Unas veces más conscientes que otras, los nuevos empleados son protagonistas activos en la construcción de unos patrones nuevos de conducta y de vinculación con los sujetos

**Unas veces más conscientes que otras,
los nuevos empleados son protagonistas
activos en la construcción de unos
patrones nuevos de conducta y de
vinculación con los sujetos que han
venido antes que ellos habitando
las condiciones contextuales
socioestructurales donde llevan a cabo su
construcción simbólica colectiva.**

que han venido antes que ellos habitando las condiciones contextuales socioestructurales donde llevan a cabo su construcción simbólica colectiva.

Pero si las impresiones recibidas durante el proceso de inducción son en ocasiones contrarias a las deseadas por la organización, puede haber inclusive un asunto aún más grave cuando la persona llega al contexto particular de trabajo y se encuentra con una realidad diferente de la que le fue presentada durante lo que la organización misma llama “fase de integración, de socialización o de orientación”. Esta es la experiencia de Luz:

Cuando terminé la inducción y llegué al cargo, tuve un choque muy fuerte; sentí que en la inducción había preocupación, cariño por ofrecerme información y había una intencionalidad muy buena; pero al llegar al puesto sentí que eso no era real. O sea, como proceso de inducción casi se me “vendió la idea” de que la empresa era realmente

buenas, como sus fundadores, una empresa amable y sencilla, y eso me impactó favorablemente. Pero luego me defraudé... *¿por qué se tendrá que decir todo tan bonito?* —pensaba yo—, *¿por qué no nos dicen la verdad?* Me sentí defraudada, consideré que debería ser distinto, que la inducción podría ser inclusive menos cálida, y menos informativa; hasta llegué a pensar que era suficiente con que me pasaran documentos y listo. Yo hubiera quedado un poco más tranquila, porque me generé una expectativa frente a la empresa y después corroboré que muchas cosas que tal vez están como meta, no son reales.

En esta misma dirección, el mismo Juan, con su visión de alto ejecutivo, hace una crítica a los procesos de inducción general cuando se presume que existe una perfecta armonía entre lo que la organización desearía que fuera y lo que realmente vivirá el empleado:

Yo estoy seguro que en estos momentos a ninguna persona que entra a esta compañía le hablan de las dificultades que tenemos nosotros con los proveedores, ni les dicen que hemos perdido clientes en algunas ciudades, ni les hablan de ciertas dificultades que se han tenido con la competencia. Me parece que es importante hablarle a ese empleado de las realidades del negocio, de lo bueno y de los problemas; me parece que desde ahí se empieza a dar una relación de confianza *empresa — empleado*. No llenarlo de terrorismo tampoco para que le dé miedo, pero si desde ese momento hablarle con franqueza [...] ni en esta empresa, ni en ninguna otra parte, he visto que se le dé ese enfoque a un proceso de inducción.

Estas incoherencias pueden enquistarse en la subjetividad de la persona que ingresa, como lo denunció Luz en los comentarios que acaba de presentar, y en su caso, sus asuntos anímicos la condujeron a sentirse “defraudada” e “intranquila”, lo cual permite inferir, que muy probablemente su compromiso con la organización fue problemático desde el momento mismo de su inicio en las labores, lo cual resulta absolutamente contrario al ideal administrativo.

Los acontecimientos organizacionales son de una complejidad extrema que escapa continuamente de la visión funcionalista de la administración. Si de comprender estos fenómenos se trata, aquí se insiste que es necesario revisarlos desde otras posturas como las de la sociología y la antropología. Estas disciplinas dan cuenta de la vida en los colectivos humanos, de las personas viviendo unas con otras, y en la organización es precisamente esto lo que sucede.

Obsérvese que a pesar de estar viviendo con otras personas, la sensación de “no conocer a nadie”, hace que ese individuo no habite realmente el colectivo, no integre la comunidad, y esto puede estar sucediendo en los nuevos empleados al llegar a las organizaciones. Lo anterior puede apreciarse en el ejemplo que sigue, tomado de la vida de otra empresa diferente a la que ya se había presentado aquí. Sandra, vendedora de una cadena de almacenes, que llegó para la apertura de un nuevo punto de venta, y que fue recibida conjuntamente con muchos otros compañeros para la inauguración, narra así algunas de sus experiencias:

[...] Con la única que yo pude hablar fue con Zulma, por que nos encerraron en la sección¹⁵ a las dos. Entonces yo le decía: “Zulma tal y tal cosa... Zulma tal y tal otra” y ella igualmente me decía lo mismo. Desde el primer momento, y en esa semana o esas dos primeras semanas, se puede decir que si yo no me apoyaba en ella, o ella no se apoyaba en mí, pues, no creo que haya podido funcionar.

Con el tiempo, fuimos aprendiendo que de vez en cuando uno podía compartir con los compañeros fuera de la sección, en otros lugares como la cafetería, en las horas de almuerzo: uno llegaba y se sentaba solo porque no conocía a nadie; ya después fue que, por ejemplo, compartimos las

¹⁵ Sandra hace referencia a la sección de la tienda conocida como “Guardería”, un sitio en el mismo almacén donde los clientes pueden dejar a sus niños para que cuiden de ellos mientras sus padres hacen las compras.

mesas; entonces ya uno se sentaba ahí al lado de los otros, fueran o no amigos, y ellos (o uno mismo), empezaban a preguntarle: *¿Tú eres nueva, verdad? ¿De qué sección? ...Ah, de la guardería... ¿Y qué tal... muy difícil?* Eso fue durante un mes, más o menos.

[...] Por ahí como al mes fue que la curiosidad de mis compañeros, los empezó a llevar a mi sección; decían, por ejemplo: *“Eh... ¿Cómo será la guardería?”*, y empezaron a llegar a conocerla; entonces yo les decía: *“bien pueda entren, conozcan, miren, aquí está tal cosa, y aquí tal otra”*; entonces ya nos fuimos relacionando y fuimos haciendo amigos, etc., pero eso fue al tiempo, porque nadie estaba autorizado para dejar su sitio de trabajo por irse a visitar otro.

Obsérvese la importancia del *otro*, lo fundamental que resulta *la relación con el otro*; los dramas particulares de cada empleado se ponen en contacto con los de los demás, y cada una de las personas va logrando su comodidad anímica de manera paulatina en la construcción de sus interacciones, como se puede validar en el ejemplo de Sandra. Llama la atención igualmente el asunto de las relaciones de poder: cuando ella afirma que *“nos encerraron”*, sin lugar a dudas, habla de un encierro simbólico, menos que físico, sin embargo, eso no la exime en la práctica de sentir un encierro que está

en su propia realidad. De la misma manera, obsérvese que ella afirma que *“nadie estaba autorizado para dejar su sitio de trabajo por irse a visitar otro”*. Al igual que el anterior, estos son los escenarios contextuales en los cuales se desarrollan sus ideas. Allí está ella construyendo sus vinculaciones con los demás.

8. Consideración final

Cuando Pandora miró la caja, se dio cuenta de que sólo quedaba la esperanza...

Desde el momento de su génesis, y por la manera como se fueron constituyendo como cuerpos sociales, las organizaciones entrañan unas enormes contradicciones y complejidades que muchas veces pasan desapercibidas para las personas responsables de dirigir las. Los estudios antropológicos y sociológicos pueden contribuir, con sus descripciones, a revelar las intimidades de dichas complejidades. Pero una de las contradicciones se encuentra inclusive no en el seno mismo de la organización sino en la diferente intencionalidad de la administración con respecto de la intención de las ciencias humanas. Los hallazgos de estas últimas son de carácter *descriptivo*, mientras que la primera está requiriendo respuestas de carácter *prescriptivo*. En la disciplina administrativa, lo deontológico termina determinando lo ontológico.

carácter *descriptivo*, mientras que la primera está requiriendo respuestas de carácter *prescriptivo*.

Desde el momento de su génesis, y por la manera como se fueron constituyendo como cuerpos sociales, las organizaciones entrañan unas enormes contradicciones y complejidades que muchas veces pasan desapercibidas para las personas responsables de dirigir las. Los estudios antropológicos y sociológicos pueden contribuir, con sus descripciones, a revelar las intimidades de dichas complejidades. Pero una de las contradicciones se encuentra inclusive no en el seno mismo de la organización sino en la diferente intencionalidad de la administración con respecto de la intención de las ciencias humanas. Los hallazgos de estas últimas son de

En la disciplina administrativa, lo deontológico termina determinando lo ontológico¹⁶.

Muy probablemente este sea el motivo por el cual la administración hace sus explicaciones generalmente desde el funcionalismo, puesto que la fundamentación epistemológica de dicho paradigma propone hacer las descripciones, desde el “deber ser” de los cuerpos sociales, de tal manera que la sociedad funcione como el poder hegemónico establecido requiere que funcione.

Así entonces, para el caso concreto de la organización, la estructura social se establece desde la intencionalidad económica para la que se creó la organización, es decir, se fija desde los orígenes mismos de ésta —desde su configuración como organización—, y el ideal administrativo emana de esta misma intencionalidad. A pesar de la fragilidad estructural que subyace en el entramado de las relaciones de poder, y del costo anímico para los empleados, los dueños y la alta dirección requieren que dicha estructura esté *establecida* para poderla administrar. Igualmente, se parte de la premisa que del colectivo emerge un modo de vida particular al que se asocia con una cultura específica que es preciso también administrar.

¹⁶ Aquí habría que aclarar que se hace referencia a “hallazgos de carácter descriptivo” porque se entiende que es precisamente la *descripción* un paso fundamental en la comprensión (científica) de un fenómeno social, y que si el propósito fuera intervenir dicho fenómeno, mínimamente habría que procurar primero su comprensión y luego proponer la prescripción.

Las actuales prácticas gerenciales en su afán utilitarista exigen la contribución inmediata y continua de todos los empleados a la organización; esta es la inspiración de los responsables de la dirección contemporánea y este tipo de premisas se enquistan en la *ideología gerencial* convirtiéndose en determinante no sólo en la práctica, sino también auspiciada por muchos académicos que aún encuentran justificación para legitimar este tipo de posturas.

Pero la investigación etnometodológica demuestra que lograr la ya mencionada contribución no es tarea fácil, aunque cada día los libros acerca del tema se empecinen en indicar que sí, que este es el camino y que quien no lo logre es por falta de liderazgo.

Habrá que tener en cuenta la postura ética so pena de terminar *exclusivamente extrayendo* del ser humano dicha contribución como hasta ahora muchas veces se ha logrado. Las teorías gerenciales entonces tendrán que partir de dicho presupuesto ético para la construcción de su discurso. Tendrán igualmente que abordar la complejidad de las interacciones humanas en las también complejas organizaciones y dejar de lado las comunes posturas simplistas e inmediateistas.

No obstante, un peligro salta a la vista, el panorama no parece alentador: el modelo macroeconómico blindado por la ideología dominante, y la peculiar racionalidad con la que diariamente construimos la realidad contemporánea, ha venido materializando

Habrá que tener en cuenta la postura ética so pena de terminar exclusivamente *extrayendo* del ser humano dicha contribución como hasta ahora muchas veces se ha logrado. Las teorías gerenciales entonces tendrán que partir de dicho presupuesto ético para la construcción de su discurso. Tendrán igualmente que abordar la complejidad de las interacciones humanas en las también complejas organizaciones y dejar de lado las comunes posturas simplistas e inmediateistas.

una sociedad de organizaciones en la cual, éstas últimas cumplen un efectivo papel en la reproducción de dicho modelo, y esto no solamente nos hace miopes ante las miserias y los males de la sociedad en la que corresponde vivir hoy día, sino que a muchos les hace celebrar sus barbaries, bien sea con medallas de guerra o con las ventajas competitivas de sus logotipos y marcas.

Así entonces se deja a disposición de los administradores, a ese discurso particular de estas corrientes de la antropología y la sociología, para que hagan lecturas diferentes a las que hasta ahora se han venido haciendo...

Porque en la caja en que Zeus había encerrado las miserias y los males, muy en el fondo de la caja de Pandora, únicamente quedó para los seres humanos, sola yaciendo... la esperanza.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar. (2002). *El Simbolismo y la Cultura de la Empresa*. En: Revista AD –MINISTER, No. 1. pp. 63-93.
- Alpander, Guvenc. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá. Ed. Norma.
- Allaire, Yvan y Mihaela Firsirotu. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En: Cultura Organizacional, por Abravanel, Harry y otros. Bogotá. Legis.
- Bohlander, George y otros. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Editorial Thompson
- Bram, Joseph. (1967). *Lenguaje, Socialización y Cultura*. En: Lenguaje y Sociedad. Buenos Aires. Paidós.
- Burack, Elmer. (1990). *Orientación estratégica de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos Ed.
- Burrell & Morgan. (1994). *Sociological paradigms and organisational análisis*. Aldershot, Engl. Arena.
- Cane, Sheila. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá. McGraw –Hill Interamericana.
- Carmona, Fernando. (2004). *Gestión del recurso humano en la empresa*. Bogotá. TecnoPress Ediciones.
- Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw –Hill.
- Dolan, Shimon y otros. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid. McGraw –Hill.
- Durkheim, Émile. (1995). [1893]. *La división del trabajo social*. Madrid. Akal.
- Elías, Norbert. (1982). *Sociología Fundamental*. Barcelona. Gedisa Editores.
- Etkin, Jorge. (1993) *La doble moral de las organizaciones*. Madrid. McGraw–Hill.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.
- Freud, Sigmund. (1996). [1921]. *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Gallego, Mery. (2000). *Gestión Humana basada en Competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. En: Revista Universidad EAFIT. No. 119.
- Giddens Anthony. (1991). *Sociología*. Madrid. Alianza Editorial.
- _____. (1998). *El capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona. Editorial Idea Universitaria.
- Graves Robert. (1985). *Los mitos griegos*. Madrid. Alianza Editorial.
- Husserl, Edmund. (1994). *Problemas fundamentales de la fenomenología*. Madrid. Alianza Editorial.

Luhmann, Niklas. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Madrid. Anthropos.

Mayo, Elton. (1977). [1945]. *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.

Milkovich, George. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. México. Addison-Wesley Iberoamericana.

Morgan, Gareth. (1998). *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega.

Morin, Edgar. (1992). *El Método, Las Ideas*. Madrid. Cátedra.

Muñoz, Rodrigo (2002). *Paradigmas organizacionales y Gestión Humana*. En: Revista Universidad EAFIT, No. 127.

Ritzer, George. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. México. McGraw-Hill.

Schvarstein, Leonardo. (2001). *Psicología Social de las organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.

Valle, Ramón. (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Wilmington (Delaware). Addison-Wesley.

Zapata, Álvaro. (2002). *Paradigmas de la Cultura Organizacional*. En: Cuadernos de Administración. No. 27 pp.163-186.