

# Sociología y Antropología en la formación del administrador

Héctor L. Bermúdez<sup>1</sup>

*Los misioneros nos muestran el cielo como si fueran a quitarnos la tierra.*  
De la tradición Maorí

## Resumen

El propósito es presentar a los estudiantes y a los formadores en administración una sucinta introducción a dos disciplinas científicas y sus correspondientes métodos. Se trata de la Antropología y la Sociología, las cuales han privilegiado a la Etnografía y la Etnología para llevar a cabo la explicación de sus respectivos problemas de estudio. El texto, netamente descriptivo, invita a una reflexión dirigida a la acción administrativa con la intención de que, por una parte ésta se enriquezca con la sensibilidad y el rigor científico de estas disciplinas y estos métodos; por otra parte, a estar muy atentos a los aspectos éticos que rodean la toma de decisiones por parte del profesional de la Administración.

**Palabras Clave:** Antropología Organizacional; Sociología de la Empresa; Métodos etnográfico y etnológico.

---

<sup>1</sup> PhD © en Sociología de la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM), MSc en administración de la Universidad EAFIT, Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín. Miembro del Grupo de Investigación en Comportamiento Organizacional del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, Colombia. [bermudezhector.1@gmail.com](mailto:bermudezhector.1@gmail.com)

## **Introducción**

Si los administradores en general se forman para manejar las empresas, resulta fundamental entonces que comiencen por comprenderlas. De lo contrario ¿hacia dónde dirigir las? ¿Qué instrucciones impartir o que pautas seguir? Una pista para llevar a cabo el examen de la empresa puede encontrarse en los métodos que han utilizado los sociólogos y los antropólogos para hacer sus interpretaciones de la realidad social, principalmente la etnografía y la etnología. Sin embargo, estos conceptos pueden resultar ajenos a los administradores. El propósito de este artículo es aclararlos. Se advierte que no es un texto para especialistas sino un ejercicio de “iniciación”; como se indica desde el título, está dirigido a los estudiantes de Administración de empresas y a sus formadores, y habrá que considerarlo como un texto netamente introductorio.

Así, en primer lugar se hará una sucinta definición de estos cuatro conceptos: la Antropología, la Sociología, la Etnografía y la Etnología, contextualizándolos en el marco de referencia general de la Administración. Luego, se presenta un breve esbozo de los aportes metodológicos de ciertos autores considerados como “clásicos” por sociólogos y antropólogos. Se trata del tándem Bronislaw Malinowski (1884-1942) y Marcel Mauss (1872-1950). Posteriormente se presentan algunos ejemplos sobre la sensibilidad antropológica y sociológica que podrían resultar útiles a los administradores. Por último, se concluye con ciertas consideraciones que llaman la atención sobre la ética de la Administración como saber y como práctica.

## **La Antropología**

Etimológicamente, “antropología” significa estudio del hombre (*ἄνθρωπος* *hombre* y *λόγος* *tratado*). *Grosso modo*, se trata del estudio de los pueblos, incluido el pueblo propio. Es la ciencia que

estudia al ser humano al interior de su cultura y en relación con las demás. Como disciplina científica, surgió investigando la cultura del *otro*, la de los pueblos "exóticos", según la mentalidad colonialista del siglo XIX. La cultura propia, como objeto de estudio antropológico, apareció mucho después. Lo anterior, porque los primeros antropólogos eran evolucionistas; ellos consideraban que para comprender la cultura presente en la "humanidad moderna", había que acudir a las sociedades que aún no habían alcanzado el nivel de civilización.

Tal pensamiento es evidente en uno de sus pioneros, Lewis H. Morgan (1818-1881). Para él, "cada etapa de la evolución debe tener una tecnología específica, así como un tipo de vida sociocultural que corresponde a la tecnología" (Morgan, 1993, p. 31). Morgan pensaba que el recorrido que la especie humana había hecho para lograr convertirse en la "sociedad moderna" era haber pasado por tres estados diferentes. Según él, se comienza por el estado salvaje, se continúa en el estado de barbarie y se termina en el estado de civilización. En su obra *Sociedad Antigua*, publicada en 1877, Morgan conduce su trabajo por dos líneas diferentes: la una, a través de los inventos y descubrimientos y, la otra, por lo que él llama las *instituciones primarias*: la subsistencia, el gobierno, la familia, la religión, la vida doméstica/arquitectura y la propiedad. Este autor parte de la premisa de que los seres humanos, en general, han tenido que resolver el asunto de sus necesidades en condiciones sustancialmente idénticas, y que la humanidad, como especie, es la misma en esencia; igualmente, considera que desde los tiempos más remotos, ha contado con las ya mencionadas instituciones primarias.

Al igual que Morgan, Edward B. Tylor (1832-1917), es reconocido también dentro de esta primera etapa "evolucionista-colonial" de los fundadores de la Antropología. Habrá que comprender que sus

orígenes como disciplina científica están inmersos en aquella mentalidad particular del pensamiento de Occidente del siglo XIX, que, aunque victoriano y colonialista, había venido aprendiendo de los viajeros y naturalistas, quienes paulatinamente, se fueron apropiando del *método positivo* para sus explicaciones científicas, en contra del dogmatismo anglicano. Santiago Valentí lo expresa de la siguiente manera:

Como Darwin y Spencer, ha sido Tylor uno de los grandes maestros del pensamiento inglés que más influencia ejercieron para desvanecer el antiguo dogmatismo; y en el ámbito de la Antropología luchó por afianzar los principios de la Filosofía evolucionista (Valentí, 2009, *s.p.*).

Esta primera generación de antropólogos estuvo conformada por cuáqueros de origen, que se debatían con las autoridades eclesiásticas, en procura de hacer unas explicaciones acerca de los aspectos humanos desde el punto de vista científico. Su método estaba basado fundamentalmente en la *observación* y el *registro* minucioso de las experiencias de sus viajes para luego publicarlos en unas rigurosas síntesis detalladas, a la mejor manera de lo que se conocía como *tratados*.

## **La Sociología**

La Sociología es el estudio de los hechos sociales, la ciencia de la acción colectiva. Es una ciencia "en el sentido en que implica métodos de investigación sistemáticos, el análisis de datos, y el examen de teorías a la luz de la evidencia y de la discusión lógica" (Giddens, 1994). En cuanto a los "padres" de la Sociología, el acuerdo es universal: se trata de Karl Marx, Émile Durkheim, y Max Weber. Algunos incluyen a Georg Simmel o a Vilfredo Pareto pero los tres anteriores son indiscutibles en cualquier manual de historia

de la Sociología<sup>2</sup>. Igualmente, habría que tener en cuenta que Albion Small y William Thomas, fundaron, e institucionalizaron, la sociología en Estados Unidos en la misma época en la que Durkheim y Weber lo hacían en Europa. Sin embargo, el precursor es Auguste Comte (1798-1857) quien en la clasificación de las ciencias que hace en su *Discurso sobre el Espíritu Positivo* (publicado en 1842), propone el nombre de Sociología gracias a su querrela con el astrónomo belga Adolphe Quételet, el cual, desde 1835, había publicado su *Ensayo de Física Social* (Boudon, 1980, pp. 5-6).

Por su parte, Marx (1818-1883) se inventó una nueva forma de comprender la sociedad, y la soportó sobre una teoría general, coherente y delimitada, en la cual la economía es un eje determinante. Para él, la realidad social es el conjunto de las relaciones de producción, y a esta base real le corresponde una forma de consciencia determinada. Marx explica las formas sociales y sus mentalidades como consecuencia de la manera en la que se organizan económicamente de acuerdo a cada época, y afirma que el capitalismo tiene su origen como consecuencia histórica de la decadencia del modo de producción feudal, así como el comunismo sobrevendrá ante la caída del capitalismo, incapaz de perpetuarse eternamente en la historia. Influenciado fuertemente por las ideas de G. W. F. Hegel, creó un método conocido como el *Materialismo Dialéctico e Histórico*.

Desde otra perspectiva, Weber (1864-1920) pensaba que para comprender la "realidad que nos rodea" hay que poner el énfasis en el *sentido* que tienen para los individuos los actos y las actividades que ellos practican en la vida social y cultural. Para él, la actividad

---

<sup>2</sup> Para referirse a estos tres autores indiscutidos, por ejemplo, Marcel Rafie (2009) les llama los "Santos Patronos de la Sociología", Stephen Cole (2004) los ubica, exclusivamente a los tres, en el "Panteón de los grandes", etc.

que hace el agente singular debe tener tres condiciones sincrónicas: "Es relativa al comportamiento del otro, se encuentra co-condicionada por esta relación significativa, y es explicable de manera comprensible a partir de ese sentido avizorado subjetivamente" (Weber, 1913/1965, p. 330). Por otra parte, sus estudios sobre un tipo particular de dominación legal, la burocracia, son inspiradores de lo que se conoce como la Sociología de la Empresa, la cual ha sido, en general, un puente expedito entre la sociología y la Teoría Administrativa. El método de Weber es eminentemente interpretativo y se le reconoce como el creador de la *Sociología Comprensiva*.

En cuanto a Durkheim (1858-1917), habrá que indicar que para sus explicaciones, él no parte del individuo, sino de la sociedad. Este autor sostiene, por ejemplo, que el individuo "no es verdaderamente él mismo, no realiza plenamente su naturaleza sino únicamente en la condición de sujetarse" (1902/1992a, p. 58). Insiste en que lejos de ser lo individual, aquello que determina a lo social, es justamente lo social lo que determina a lo individual. Así lo expresa a lo largo de su obra: "un fenómeno no puede ser colectivo sino es común a todos los miembros de la sociedad [...] está en cada parte porque está en el todo, lejos de ser que esté en el todo porque está en las partes" (1895/1992b, p. 10). Para Durkheim, la sociedad es mucho más que la simple suma de individuos, ya que es "un ser *sui generis* que tiene su naturaleza especial, distinta de aquella de sus miembros, y una personalidad propia diferente de las personalidades individuales" (Durkheim, 1902/1992a, p. 52). Su método es comúnmente tildado de positivista, pero es reconocido indiscutiblemente como uno de los fundadores de la *Sociología como ciencia*.



## **La Etnografía y la Etnología**

Los términos etnografía y etnología, se asocian más a los métodos utilizados por las dos disciplinas mencionadas. Históricamente, sociólogos y antropólogos han llevado a cabo sus estudios a partir, fundamentalmente, de estos métodos. Sin embargo, es necesario advertir que aunque este ha sido el camino, cada día hay más esfuerzos por evitar las polaridades epistemológicas herederas del positivismo del siglo XIX que demarcaron y encasillaron tanto a las disciplinas como a los métodos. Tanto la Sociología como la Antropología hoy día estudian los fenómenos sociales y culturales a partir de la transdisciplinariedad y la multi-complementariedad, y la discusión sobre cuál disciplina es la dueña de cuál método está francamente en desuso: ambas avanzan científicamente a partir de las contribuciones de la investigación tanto en la teoría como en el método.

Sin embargo, cuando se revisa la historia de estas disciplinas, sí es posible observar este tipo de "separaciones". Pueden agruparse dos tipos de trabajos: unos que privilegian la comparación documental y otros lo que se conoce como el trabajo de campo. Algunos nombran a los autores que han utilizado el primer método como a etnólogos y a los segundos como antropólogos. Si se acepta este tipo de clasificaciones, Mauss sería un etnólogo y Malinowski un antropólogo. Este último, se refiere así al asunto: "De acuerdo con el uso habitual de la terminología científica, empleo la palabra etnografía para los resultados empíricos y descriptivos de la ciencia del hombre y la palabra etnología para las teorías especulativas y comparativas" (Malinowski, 1922/1932, p. 9). Pero, como se verá, hoy día, estas clasificaciones son arriesgadas e infructuosas.

Algunos sostienen que la Etnología es la disciplina "precursora" de la Antropología contemporánea y la Etnografía su método. Pero

otros autores no aceptan esto. Realmente la etnología, aparece en la génesis de la antropología y de la sociología “mezclada” con aquéllas; su etimología “*ethnos-logos*” se confunde a menudo con “*anthropos-logos*” y no hay consenso. Por ejemplo: muchos antropólogos afirman que W. Lloyd Warner, es el padre de la antropología industrial, mientras que otros se refieren a él bien sea como a un etnólogo o como a un sociólogo. A nuestro juicio, este debate ha sido politizado por diferentes escuelas y departamentos de sociología y antropología (Bélanger y LeBlanc, 2011), es necio y completamente superado en la contemporaneidad<sup>3</sup>. Más bien, acorde con el objetivo de este artículo, lo interesante es advertir que tanto el método de la *comparación* por la minuciosa interpretación de datos obtenidos, como el del análisis de las vivencias en el *terreno*, podrían ser apoyo para la comprensión de la empresa por parte de sus directivos.

### **El “método” de la Administración**

No se trata de que los administradores y ejecutivos en general tomen al pie de la letra los métodos utilizados por sociólogos y antropólogos para hacer sus investigaciones de las comunidades que estudian y aplicarlo literalmente a sus exámenes sobre la empresa. Lo que sí pueden hacer es inspirarse en ellos, en su espíritu científico y en su rigor metodológico, para entender mejor la organización que dirigen o los grupos de trabajo que lideran. De hecho, la empresa, podría comprenderse, por ejemplo, como un colectivo, como una agrupación de seres humanos que trabajan juntos y que comparten una gran porción su vida en un mismo escenario. Inclusive, ya se ha hecho. Efectivamente, la Administración si ha acudido a la Antropología y a la Sociología –y a otras ciencias sociales, como la Psicología– para hacer muchas de

---

<sup>3</sup> Para una ilustración básica acerca del método etnográfico, véase: Guber (2001); y para una introducción a la Etnología, véase: Lombard (1997).



sus explicaciones. Varias experiencias, como los célebres experimentos de *Hawthorne* y ciertos centros de estudio e investigación como el *Instituto Tavistock*, son sólo algunos de los numerosos ejemplos que pueden hallarse en la historia de la Administración, que demuestran el riguroso estudio del ser humano en los escenarios industriales. De hecho, las organizaciones han servido de laboratorio legítimo para el desarrollo de mucha investigación que ha terminado fundando algunos campos específicos de estudio, como lo son, por ejemplo, la Psicología Industrial, y los que nos ocupan en este artículo, es decir, la Antropología Organizacional y la Sociología de la Empresa<sup>4</sup>.

Ahora bien, el objetivo de la Administración es, en esencia, poner a *funcionar* las organizaciones. Ese es el papel de los directivos. Desde su definición misma, por la intencionalidad con la que se creó, y la manera como ha ido desarrollándose, esta disciplina es básicamente, funcionalista. Y no puede ser de otro modo. Podrán hacerse análisis organizacionales a partir de una Antropología y una Sociología comprensiva, fenomenológica, hermenéutica, etc., pero en Administración no se trata únicamente de examinar la realidad humana, sino de administrar la acción social. Es preciso insistir: se trata de *ponerla a funcionar* siguiendo el interés de algunos. La Administración se inventó partiendo de la premisa que las organizaciones son un escenario dado, que se le entrega a los administradores para que aseguren su funcionamiento.

Como consecuencia de esta manera de comprender el mundo del trabajo, es apenas lógico que se haya privilegiado el método

---

<sup>4</sup> Además de los estudios originales documentados por Mayo (1945, 1968) y sus colaboradores (Roethlisberger, & Dickson, 1939), véase por ejemplo el monumental trabajo de Lloyd Warner: 5 volúmenes sobre la vida industrial en Estados Unidos escritos entre 1941 y 1959. También, para la *Antropología Organizacional* véase por ejemplo Allaire et Firsirotu (1988); Deal & Kennedy (1982); Roca (1998); Vallée (1995). Para la

experimental-positivo que inspiran las ciencias de la naturaleza. Y no hay que culpar a nadie, esto es un producto de la historia: si se inventaron unas ciencias para explicar cómo funciona la naturaleza inspirarse en ellas para asegurar científicamente la reproducción de cierta forma de trabajar, es únicamente una muestra de la inteligencia humana. Sin embargo, inteligencia y torpeza orbitan juntas en el entendimiento. Aplicar tal método para *comprender* la acción social es una cosa, pero aplicarlo para conseguir un tipo de acción particular que el investigador necesita como resultado, implica la cosificación de los actores:

El método experimental es un método de investigación que, en su afán de científicidad, contribuye a instrumentalizar aquello que es su objeto. Su interés es evidente en los registros de la física, de la química, de las ciencias naturales, o aún en medicina, cuando se trata de probar un medicamento [...]. Pero tal método no es pertinente si no se reúne un cierto número de condiciones: identificación de diferentes factores causales al interior de un sistema acabado del cual se pueden describir con precisión todos los elementos y sus interacciones [...]. Esta condición está escasamente presente en el campo de la actividad humana, en particular en las empresas confrontadas a cambios continuos (Gaulejac, 2005, p. 53).

Justamente por esto, se habla del *factor* humano en la organización. Pero, como lo denuncia Gaulejac: "afirmar que lo humano es un factor de la empresa, conduce a operar una inversión de las relaciones entre lo económico y lo social. Es la empresa, como construcción social, la que es una producción humana, y no a la inversa" (2005, p. 56). Salta a la vista el dilema ético de los administradores y directivos: únicamente pueden conseguir sus resultados a partir de la utilización de los trabajadores; será preciso

---

*Sociología de la Empresa*, véase: Bernoux (1985); Crozier et Friedberg (1977); Thuderoz

pues que se aseguren que trabajan por una causa que sea justa para todos los seres humanos y para el planeta en general.

### **Los métodos de un antropólogo y un sociólogo**

Tanto Mauss como Malinowski son comprendidos como aquella "segunda generación" que continúa el trabajo de los ya mencionados "padres fundadores" de estas disciplinas. Se utilizan en este artículo, no para clasificarlos a ellos, sino para valorar y contrastar sus métodos, gracias a que sus reconocidas obras las lograron a partir de metodologías muy diferentes. El trabajo de Malinowski (1922) en sus *Argonautas del Pacífico Occidental*, es la presentación organizada de toda una sistematización rigurosa de datos obtenidos de su trabajo de campo con los indígenas de la Melanesia. Sus observaciones datan de 1914. En dicho trabajo de campo utiliza el método de la etnografía, y sus descripciones las logra –como él mismo afirma– estableciendo "auténtico contacto" con dichas comunidades para explicar los "imponderables de la vida auténtica" (1922/1932, p. 18). Se insiste entonces en que es un trabajo eminentemente etnográfico. Por su parte, el trabajo de Mauss (1925) titulado *Ensayo sobre el don*, publicado originalmente en el tomo de la revista *L'Année Sociologique* correspondiente a los años 1923-1924, consigue hacer sus descripciones gracias al estudio exhaustivo de la información contenida en documentos; podría decirse que en su trabajo de campo el "terreno" fueron los documentos. Mauss mismo, advierte que el suyo es el método comparativo. Su trabajo es eminentemente teórico, algunos dirán, más etnológico. En este estudio él no llevó a cabo exploraciones de terreno<sup>5</sup>. Al respecto, por ejemplo, afirma que el método usado

---

(1997). Para la *Sociología Industrial*, véase: Desmarez (1986).

<sup>5</sup> Se sabe que Mauss hizo poco trabajo de terreno, pero que siempre estuvo convencido de su importancia y siempre contribuyó a que sus estudiantes lo hicieran: "entre 1897-1898 hizo un estudio itinerante de Leiden, Breda y Oxford, donde trabajó con Tylor durante cierto tiempo [...] En 1925 ayudó a fundar, y se convirtió en el subdirector, del *Institut*

privilegia la documentación, tal como se acaba de mencionar: “hemos elegido –afirma Mauss– sólo aquellos derechos que, gracias a los documentos y a un trabajo filológico, ya que se trata de términos y nociones, nos daban acceso a la conciencia de la propia sociedad” (Mauss, 1925, p. 35).

Una cosa es describir realidades desde lo que no se conoce en absoluto tomando la información obtenida a partir de la vivencia de campo y filtrarla a través de la capacidad de hacer conjeturas responsables y sólidas, como en las *etnografías* de Malinowski, y otro camino diferente es aquel de lograr las descripciones, apoyándose en lo teórico, y conseguir las inferencias –y producir teoría– a partir de lo revisado en diferentes estudios, al mejor estilo de las *etnologías* de Mauss. Si la psicología cognitiva no nos engaña, ambos caminos son legítimos para traducir la realidad en procura de comprenderla. Ahora bien, tanto en un método como en el otro, lo que se ha aprendido de investigadores de esta estatura es su rigor académico. De ninguna manera se trata de opiniones o especulaciones soportadas sobre la mera ideología y el prejuicio. A la breve advertencia de Mauss en cuanto a su método, que se acaba de presentar, bien podría agregarse la siguiente del propio Malinowski:

Tener una buena preparación teórica y estar al tanto de los datos más recientes no es lo mismo que estar cargado de “ideas preconcebidas”. Si alguien emprende una expedición, decidido a probar determinadas hipótesis, y es incapaz de cambiar en cualquier momento sus puntos de vista y de desecharlos de buena gana bajo el peso de las evidencias, no hace falta decir que su trabajo no tendrá ningún valor. [...]

---

*d’Ethnologie* de la Universidad de Paris, cuyos cursos y publicaciones aceleraron el desarrollo del trabajo de campo hecho por los jóvenes antropólogos franceses” (pp. 273-274), tomado de:

<http://repositorio.uvm.cl/gsd/collect/social/index/assoc/HASH0153.dir/doc.pdf>

Las ideas preconcebidas son perniciosas en todo trabajo científico, pero las conjeturas son el don principal de un pensador científico y tales conjeturas le son posibles al observador sólo gracias a sus estudios teóricos (Malinowski 1922/1932, pp. 8-9).

Haciendo una apropiación sin duda abusiva, pero consciente y deliberada, de la advertencia de Malinowski, se propone la siguiente, casi textual, para hacérsela a los profesionales y estudiantes de Administración:

Tener una buena preparación teórica y estar al tanto de las más recientes “mejores prácticas”, resulta fundamental para el administrador. Sin embargo, si alguien emprende una experiencia ejecutiva (la dirección de un proyecto o de un grupo), decidido a probar determinadas hipótesis, y es incapaz de cambiar sus puntos de vista y de desecharlos de buena gana, no hace falta decir que su trabajo no tendrá ningún valor. Las ideas preconcebidas son perniciosas en todo trabajo ejecutivo, sin embargo, aunque las *conjeturas* y la *intuición* tendrían que ser un don primordial de un administrador, tales supuestos le son posibles al observador sólo gracias a su *sensibilidad y espíritu crítico y científico* de los estudios teóricos y de la realidad organizacional y contextual.

Quiere decirse entonces, que “intuición”, “sensibilidad” y “espíritu crítico”, son competencias deseables a adquirir por el ejecutivo desde sus estudios universitarios. Y que en caso de que no las haya aprendido o desarrollado en el escenario académico, le urge apropiárselas en el campo empresarial, en el ejercicio mismo de su profesión<sup>6</sup>. Probablemente no haya que ponerlas en su *curriculum*

---

<sup>6</sup> El debate acerca del concepto de *competencias*, y si éstas son innatas, adquiridas o desarrollables, etc., pertenece más al campo de la Psicología que al de la Sociología o la Antropología. Sin embargo, por asuntos de la necesaria transdisciplinariedad en el campo de la Administración, véase, por ejemplo dos posturas epistemológicas prácticamente

*vitae*, y no se las exijan en las entrevistas de selección de personal, pero las necesitará en la práctica ejecutiva. A pesar del espíritu pragmático de la disciplina administrativa, que promueve soluciones inmediatas –que incluso a veces resultan apresuradas–, se invita a que el administrador se comprenda como un investigador y se tome el tiempo de reflexionar sobre la empresa, el grupo o el proyecto que dirige. En esto, tanto los sociólogos como los antropólogos pueden mostrarle fecundos caminos. Malinowski, como investigador fue protagonista activo del acontecer de aquellas comunidades que estudió. Vivió lo sencillo y lo profundo, lo mundano y lo existencial: las bromas, las rabietas, los hábitos al comer y vestir, y todos aquellos sucesos que, por lo triviales, se mimetizaban con las rutinas de lo cotidiano; pero también vivió los aspectos rituales, los carnavales, los funerales, los dramas y las penurias de la vida del colectivo que examinó. Desde allí escribió él, y desde ese escenario particular le contó al mundo asuntos antes jamás desentrañados. Por su parte, el edificio teórico de Mauss, está cimentado, como ya se advirtió, desde otro escenario particular: el juicioso análisis de los datos obtenidos por otros.

Parece necio insistir aquí, que justamente este es el trabajo de alguien que se precia de conocer la empresa que dirige y los empleados que guía. Reconocer lo que se llama en el argot administrativo –muy a la ligera por cierto– la “cultura organizacional”, tanto por la vía de la convivencia en la empresa, como los datos internos y por la información del entorno<sup>7</sup>.

---

irreconciliables; de parte de la “Gestión Humana”: D. McClelland (1953; 1961; 1973); Atkinson (1958); Boyatzis (1982), y de parte de las “Ciencias Sociales”: Chomsky (2005); Habermas (1989).

<sup>7</sup> El término *Cultura Organizacional*, tan apreciado por los administradores, es muy problemático para sociólogos y antropólogos; mientras algunos admiten su utilización, otros han elaborado tesis para demostrar que podría estarse abusando del término. Para ciertas críticas desde el management, véase: Aktouf (2002); Bermúdez (2016a); Chanlat y Bédard (1990); Muñoz (2002, 2011); Zapata (2002).

Los aportes de la Sociología y la Antropología a los estudios de la organización, pueden ser inmensos. Igual sucede con el espíritu de análisis exhaustivo de los estudios comparativos o etnológicos y con los etnográficos. La sensibilidad propia de estos investigadores que se revisan en este breve texto, aunado al rigor intelectual propuesto por sus métodos, inspiran unas similares *sensibilidad* y *rigor* a todos aquellos que han decidido incursionar en el campo de las descripciones de la vida organizacional.

### **Un ejemplo: “Los dioses deben estar locos”**

Con el ánimo de insistir en la invitación a la sensibilidad sociológica y antropológica al profesional de la administración y a los ejecutivos en general, se cita a continuación un ejemplo, tomado del material de apoyo de uno de los seminarios ofrecido por el autor en el programa de MBA de la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia:

Observar la película titulada “Los dioses deben estar locos” (parte 1), dirigida por Jamie Uys (1980), y comparar la manera cómo los *San* del desierto del Kalahari, comprenden sus asuntos económicos, sociales, políticos y ecológicos con la forma en que lo hacen los habitantes de la capital de Botsuana. Los primeros parecen muy armónicos con su medio natural, mientras que los segundos complicaron mucho las cosas y deben “reventarse” la cabeza tratando de desenmarañarlas (Bermúdez, 2016b).

Además de la nostalgia de la cita, que puede restarle rigor al análisis, y con la esperanza que aumente la comprensión del fenómeno, habrá que advertir que la película no es un documental científico. Únicamente recrea algunos aspectos de la vida en comunidad de los *San* del Kalahari. Tales aspectos pueden permitir, gracias a la metáfora, la comprensión de algunos asuntos de sus costumbres. Igualmente hay que advertir que no se puede ser tan



ingenuo como para pensar que ellos no tengan problemas en cuanto a su vida en comunidad, al contrario: la sensibilidad antropológica invitaría a detenerse a reflexionar en cuanto a que las problemáticas son muy diferentes en cada uno de los colectivos humanos y que si uno compara unas culturas con las otras, encuentra unos problemas y unos fenómenos particulares en cada una de ellas.

Los estudios comparativos aprendidos de la Etnología podrían contribuir al pensamiento administrativo para hacer sus exámenes de las particularidades organizacionales y en lugar de copiar “las mejores prácticas” como pregonan ciertos *best-sellers*, podría resultar más sensato estudiar la empresa en sus dinámicas propias y compararla para identificarle su fenomenología, no para destruirle su identidad como tantas veces se ha logrado en ciertos procesos de “transformación cultural” (Muñoz, 2010a, 2010b). El espíritu científico de un sociólogo o de un antropólogo le hace respetar las costumbres de la sociedad que estudia y si lo que se propone es comprenderla, tendría que dejar a un lado toda pretensión de transformar burdamente la cultura<sup>8</sup>.

Esto no quiere decir que el administrador tenga que permanecer estático ante el modo de vida o la identidad de la organización. Al contrario, de lo que se trata es que haga, primero, el ejercicio de comprenderla e interpretarla antes de tomar decisiones. El problema es que, paradójicamente, hoy día para los herederos del pensamiento de Occidente, de la Modernidad y de las economías de mercado, el propio ser humano, como tal, resulta ajeno, si no

---

<sup>8</sup> Es de notar que algunos trabajos como los de la Investigación Acción Participativa (IAP), y otras disciplinas y campos del saber como el Trabajo Social, y la Psicología Social Comunitaria, entre otras, sí llevan implícitas una intencionalidad transformadora, sin embargo, se estaría partiendo de la premisa de que la investigación preliminar ha sido hecha con todas las consideraciones éticas. Este es un debate de mucha actualidad en las



distante: “Esperamos con impaciencia –recuerda Bruno Bettelheim– poder emitir y recibir mensajes en el espacio extraterrestre, pero nuestra vida es a la vez, tan agitada y tan aburrida, que muchos de entre nosotros no tenemos nada importante qué comunicar al prójimo” (Bettelheim, 1972, p. 23). Tanto así que para poder comprender a *los semejantes* se tuvo que recurrir a una creatividad sin par e inventar una ciencia: la Antropología. ¡Qué tan extraño resulta *el otro* para nosotros mismos que hay que revisarlo desde las categorías científicas! Al fin y al cabo parece que no estaba tan equivocado Jamie Uys, el mencionado director de la película, cuando denunciaba que los seres humanos “civilizados” habíamos complicado tanto las cosas que pareciera que hasta los mismos dioses estaban locos.

Parece que los *San* en lugar de hacer lo que nosotros, que es producir mucho, eligieron otro camino que también les ha dado resultado –al menos hasta el momento<sup>9</sup>– para sobrevivir como comunidad; ellos en lugar de producir mucho, eligieron apetecer poco. Marshall Sahlins (1974), en su “Economía Tribal”, utilizando ciertas ideas de Julius H. Boeke, lo advierte de la siguiente manera:

En una economía hogareña, el estímulo económico no obra continuamente y, en consecuencia, tampoco lo hacen las personas. Después de todo hay dos caminos que conducen a la satisfacción, a reducir la brecha existente entre los medios y los fines: producir mucho o apetecer poco. Orientada hacia

---

ciencias sociales, y los administradores no tendrían por qué marginarse de estas discusiones académicas.

<sup>9</sup> Como se sabe, cada día hay más y más exploraciones en el desierto del Kalahari por el hallazgo de yacimientos de diamantes en esta zona. El destino de la tribu San en el mediano plazo está severamente amenazado. Igualmente, gracias a las persecuciones de los pueblos vecinos, como consecuencia de las enormes problemáticas geopolíticas y culturales del continente africano, hoy día muchos de estos indígenas viven marginados y con problemas de alcoholismo, delincuencia, etc. Existen monografías muy rigurosas sobre estos pueblos, que podrían ilustrar muy bien a los administradores interesados (Véase por ejemplo: González y Lord, 2003).

el suministro de una variedad modesta de artículos de consumo, la economía doméstica adopta el segundo camino, el Zen. Sus necesidades, decimos, son limitadas (Sahlins, 1974, p. 239).

En otras palabras, el método etnográfico podría inspirar observaciones con una agudeza diferente de las que pueden hacer aquellas personas que no han incursionado en este campo.

Los estudios de Sahlins acerca de la incomprendida economía en las sociedades tribales, como los de Malinowski acerca del *Kula* y los de Mauss en cuanto a los regalos y el *Potlatch*, son únicamente una muestra de ese enorme edificio intelectual que podrían inspirar a observar los fenómenos organizacionales con rigor y sensibilidad<sup>10</sup>. Pero además, sus estudios son fundadores e inspiradores de toda una acumulación teórica y metodológica que en nuestros días recoge sus frutos a través de los discursos actualizados de la Sociología de la Empresa y la Antropología Organizacional.

### **Otro ejemplo: valor de uso y valor simbólico**

Obsérvese, en un episodio de la historia colombiana, la importancia de lo simbólico cuando se están examinando los objetos y los fenómenos desde la perspectiva y los métodos de las ciencias sociales:

---

<sup>10</sup> El *Kula* es el sistema comercial llevado a cabo por ciertas comunidades indígenas de la Melanesia estudiados por Malinowski (para su descripción y análisis, véase: Malinowski, 1922/1932, cap. III). Por su parte, el *Potlatch*, es una ceremonia de intercambio de los indígenas del noroeste americano estudiada por Mauss (para su explicación, véase: Mauss, 1925, pp. 35 y siguientes).

El 19 de abril de 1974, una facción disidente extremista de la ANAPO<sup>11</sup>, dio un golpe que impactó severamente la opinión del pueblo en general. Se robaron la espada del libertador Simón Bolívar. Si se fuera a avaluar dicha espada por el precio del acero del que está conformada, por su *valor de uso*, seguramente se obtendría muy poco a cambio. Desde este punto de vista, el robo probablemente hubiera pasado desapercibido. Pero aquel grupo extremista –que pasó a la historia como el M-19–, con su acto, no sólo desbordó las fronteras de la indignación de algunos, sino que causó estragos en el sentir patriótico de otros y fundó esperanzas revolucionarias en muchos ciudadanos de aquellas generaciones. A la postre, lo lograron porque lo que se robaron fue un “símbolo sagrado” de la historia patria; lo que hicieron fue una profanación que apuntaló su mito fundacional como movimiento y organización.

Parece que en todas las comunidades humanas, algunos objetos pueden terminar siendo considerados mucho más importantes de lo que a simple vista pudiera apreciarse. En las organizaciones contemporáneas existen también elementos-fetiché. Un retrato del fundador de la empresa, o un cuadro del “Sagrado Corazón de Jesús”, una planta que lleva doce años en una oficina, o el árbol que lleva treinta en la acera; aquella máquina de escribir de 1940, el mobiliario viejo de caoba y el archivador metálico, el color de la pintura de las bodegas, o el del uniforme nuevo, la ventana condenada por el robo del año anterior; el eslogan de la empresa, o la frase que resume su misión, los tres valores (o competencias) que “no pueden faltar” en sus empleados, etc.

Los ejemplos son muchos. Su valor radica en otros asuntos muy diferentes a aquellos por los cuales podrían ser valorados

---

<sup>11</sup> La ANAPO es la abreviatura con la que se hizo célebre la *Alianza Nacional Popular*, nombre del partido político colombiano fundado en 1962 y liderado por el General Gustavo Rojas Pinilla. Se regía por una ideología en contra del bipartidismo y con fuertes visos populistas (Véase: Ayala, 1996).

ordinariamente, e incluso se mimetizan en el paisaje cotidiano de la organización. Operan como “la Espada de Bolívar” de la empresa. Profanarlos por parte de un directivo, o del nuevo jefe, que cree que llegó a imponer su pensamiento de vanguardia, puede arruinar lo que se conoce en el argot de la Administración de Personal como “el clima laboral”. Estos elementos de la empresa, al igual que el *Kula* de los antropólogos, o ciertos hábitos inexplicables, del tipo del *Potlach*, podrían parecer muy extraños sólo porque se ignora su valor en el imaginario de los trabajadores, clientes o dueños de la empresa. La sensibilidad sociológica y antropológica ayuda al ejecutivo también a evitar torpezas al identificar este tipo de objetos o fenómenos de la vida del colectivo organizacional desde los prejuicios propios. Endosarle categorías de un modelo económico en particular, o comprenderlo desde la propia manera de entender los asuntos familiares, impediría su comprensión. Habría que pensar que en la vida organizacional (como lo enseñan las ciencias sociales) simultáneamente coexisten fenómenos simbólicos, religiosos, míticos, mágicos, normativos, etc., además de la caracterización meramente empresarial.

Mauss, por ejemplo, llamó a esto las representaciones totales, los *sistemas sociales completos*, y descubrió asuntos que él mismo llama esenciales: “El movimiento del todo, su aspecto vivo, el instante veloz en que la sociedad y los hombres toman conciencia sentimental de sí mismos y de su situación de cara a los demás” (Mauss, 1925, p. 181). No fue necesario que él viviera con los indígenas para que los comprendiera mejor que muchos de los científicos de su generación. Fue preciso solamente que supiera estudiar los datos y las teorías que tenía a la mano.

Justamente con el ejemplo anterior, quiere invitarse al administrador a pensar que los datos de la empresa, y del entorno, le llegan directamente a su escritorio, o a su teléfono móvil. No

tiene que ir a la bolsa de Tokio o de Nueva York, puede trabajar en su despacho, como lo hizo Mauss. Pero lo que sí tiene que saber, es qué decisiones tomar con los datos que obtiene; es necesario que sepa estudiarlos, analizarlos con toda su inteligencia, traducirlos a su realidad empresarial, examinarlos como un científico, en una palabra: interpretarlos. Y puede ser a la inversa, como lo hizo Malinowski. No tiene que quedarse en el "cómodo" sillón de su oficina todo el día. En el más afanado de los viajes al exterior, y desde el más recóndito de los aeropuertos, o desde una apartada zona franca, puede telefonar para dar instrucciones a sus asistentes; sus órdenes o recomendaciones pueden resultar acertadas justamente gracias a que conoce bien a su empresa, sus datos, sus empleados y su entorno.

### **Consideraciones finales**

Hay una enorme paradoja en el trabajo de los profesionales de la Administración y de los ejecutivos en general. Su oficio, como el de los políticos, es hacer que los demás, sigan sus orientaciones. Pero mientras el trabajo del político está determinado por el imperativo de conseguir y mantener el orden y el desarrollo de los pueblos, el del administrador de negocios, lo está generalmente por la lógica del individualismo privado. Tendrá que estar muy atento, indagándose si ello es justo, si es ético o si deberá entenderlo más bien como una delicada tensión entre el interés privado y el público.

Tiene a la mano todo lo que los estudios antropológicos y sociológicos han enseñado sobre las complejidades del ser humano llevando a cabo su vida colectiva. Cuenta además con los métodos que vienen de describirse como poderosas herramientas para la comprensión de ciertas dinámicas de las organizaciones y su



entorno. Sin embargo, tendrá que preguntarse por su papel y el papel de la empresa en la sociedad contemporánea.

La empresa es una manera particular de organización del trabajo humano y la Administración un sistema peculiar de organización del poder y gestión de los recursos. Así las cosas las responsabilidades de los administradores son enormes, incluso, trascendentales. Las organizaciones son aquéllos dispositivos en los cuales se lleva a cabo la materialización de las principales transformaciones económicas del planeta y se gestiona el sostenimiento y el progreso de la sociedad.

Los administradores de hoy día “tienen que estar locos” (como los dioses) para aceptar que su papel en la historia se reduzca a ganarse la vida exclusivamente valorizando las acciones de la organización que les paga su salario, muchas veces tomando decisiones que aumentan el desempleo o que destruyen el ecosistema. Esta invitación a la sensibilidad antropológica y sociológica es pues, no únicamente para mirar al interior de la empresa, sino también para pensarse como ser humano protagonista de la contemporaneidad y responsable del futuro.

El mayor aporte a la ciencia por parte de sistemas teóricos como los fundados por autores como Malinowski o Mauss radica en haber roto con la causalidad lineal cuando demostraron que en lugar de pueblos “primitivos”, poco desarrollados, rudimentarios o elementales, estos colectivos habían creado sistemas económicos y culturales dinámicos y de una complejidad extrema. La sensibilidad socioantropológica podría contribuir a sacar al administrador de la mencionada *causalidad lineal* (acción-beneficio) en la que la teoría administrativa, desarrollada desde sus orígenes hasta la fecha, lo ha invitado a actuar (cf. Muñoz, 2011, pp. 227-234). Le brindará elementos para combatir este pensamiento simplista que reproduce

la lógica de una gestión de la empresa comprendida ésta solamente como un agente de la financiarización de la economía, como si la economía fuera una fatalidad y no una creación social en la que el administrador de empresas tendría que ser un protagonista. Un pensamiento administrativo que incluya esta sensibilidad socioantropológica, en lugar de esta execrable miopía a la que lo ha conducido hasta el momento, le agudizará la visión y lo lleva a una acción sostenible, contextualizada, matizada y modulada por criterios más amplios que hacen que la dialéctica del interés público e interés privado sea mutuamente conveniente.

Vulgarizando para terminar, y forzando una vez más las comparaciones aún a riesgo de irritar a los sociólogos y a los antropólogos, se propone la siguiente analogía influenciada por estos estudios que procuraron respetar la cultura de aquellas sociedades que investigaron aunque les parecieran exóticas:

Un administrador, o cualquier directivo actual, podría entenderse como un gran jefe que conoce bien su aldea, el río y la selva que le circunda, la llanura y la montaña; conoce y respeta también a su gente y a las tribus vecinas; a su médico brujo, al consejo de ancianos, a las doncellas y a los jóvenes guerreros. Este jefe sabe también interpretar los tambores y las señales de humo, al trueno y al viento, a la bruma y la tormenta. A él, los demás lo respetan y lo admiran, le tienen confianza y le siguen; nunca deberían tener motivos para pensar *que tiene que estar loco* o que *les muestra el cielo, como si fuera a quitarles la tierra*.

### **Referencias bibliográficas**

Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la Cultura Organizacional. *Administer*, 1(1), 65-94. Disponible en:  
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673>

- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1988). Révolutions culturelles dans les grandes organisations: la gestion des stratégies radicales. Dans : H. Abravanel *et al.* (Éd.), *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp. 197-226). Montréal: Gaëtan Morin.
- Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action and society*. Princeton: Van Nostrand.
- Ayala, C. A. (1996). *Resistencia y oposición al establecimiento del Frente Nacional: los orígenes de la Alianza Nacional Popular (ANAPO). Colombia 1953-1964*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Bélanger, A. et LeBlanc, M-N. (2011). *Socio-anthropologie de la culture populaire*. Séminaire de Doctorat en sociologie. SOC 9004-40. Montréal: Université du Québec à Montréal (UQÀM). [inédito].
- Bermúdez, H. L. (2016a). De la Cultura Organizacional al Coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado? En: D. Varón y X. Giraldo, *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización* (pp. 103-125). Cali: Universidad del Valle.
- Bermúdez, H. L. (2016b). *Memorias del curso Seminario Internacional*. Programa de Maestría en Administración-MBA. Medellín: Universidad EAFIT. [inédito].
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. París: Seuil.
- Bettelheim, B. (1972). *Le cœur conscient*. París: Laffont.
- Biblioteca Luis Ángel Arango. (2013). *El Frente Nacional*. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado 12/04/2013 de:



<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli60.htm>

- Boudon, R. (1980). *Les méthodes en sociologie*. París: Presses Universitaires de France.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Chanlat, A. y Bédard, R. (1990). La gestion, une affaire de parole. Dans : J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 79-90). Les Presses de L'Université de Laval/Éditions ESKA.
- Chomsky, N. (2005). *Estructuras sintácticas*. México: Siglo XXI.
- Cole, S. (2004). Merton's Contribution to the Sociology of Science. *Social Studies of Science*, 34(6), 829-844. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/4144345>
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. París: Seuil.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. París : Armand Colin.
- Durkheim, E. (1992a). *L'éducation morale*. París : Presses Universitaires de France- Quadrige. (Primera edición 1902).
- Durkheim, E. (1992b). *Les règles de la méthode sociologique*. París : Presses Universitaires de France- Quadrige. (Primera edición 1895).
- Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París : Seuil.

- Giddens, A. (1994). *Sociología*. Madrid: Alianza.
- González, D. y Lord, W. (2003). Modernización y cambio cultural en tiempos de globalización: el caso de los San del África Meridional. *Estudios de Asia y África*, 38(1), 83-104.  
Recuperado 29/06/2018 de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/586/58638103.pdf>
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Cátedra.
- Lombard, L. (1997). *Introducción a la etnología*. Madrid: Alianza.
- Malinowski, B. (1932). *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Londres: George Routledge & Sons, Ltd., New York: E. P. Dutton & Co. (First Published, July, 1922).
- Mauss, M. (1925). Essai sur le don. forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'année sociologique*, nouvelle série, tome I, 1923-1924, 30-186.
- Mayo, E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking. (Primera edición 1933).
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration.
- McClelland, D. C. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century Crofts.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for intelligence. *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- Morgan, L. H. (1993). Sociedad Antigua. En: P. Bohannon & M. Glazer (Ed.), *Antropología* (pp.29-60). México: McGraw-Hill.
- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 135-146.  
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.142>
- Muñoz, R. (2010a). Cambio y cultura organizacionales. Una crítica teórica y un estudio de caso. En: S. Arcand et al. (eds.), *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 239-261). Bogotá: Siglo del Hombre.
- Muñoz, R. (2010b). Cien años de compañía. Una historia típica de una empresa típica antioqueña. En: S. Arcand et al. (eds.), *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 465-471). Bogotá: Siglo del Hombre.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Rafie, M. (2009). *Plan du cours: SOC8000-10 « Théories et problématiques sociologiques »*. Doctorat en Sociologie. Montréal: UQÀM.
- Roca, J. (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1939). *Management And the Worker*. Harvard: Cambridge, Mass.
- Sahlins, M. (1974). Economía tribal. En: M. Godelier (Ed.), *Antropología y Economía* (pp.233-259). Barcelona: Anagrama.

- Thuderoz, C. (1997). *Sociologie des entreprises*. París: La Découverte.
- Uys, J. (1980). *Los dioses deben estar locos Parte 1*. Los Ángeles: 20th Century Fox.
- Valentí, S. (2009). *Ideólogos, teorizantes y videntes*. Edward Burnett Tylor Recuperado 26/06/2018 de:  
<http://www.filosofia.org/aut/svc/index.htm>
- Vallée, L. (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 20, 67-120. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i20.254>
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science*. París : Plon. (Première édition 1913).
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la Cultura Organizacional. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 163-186. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>