

Reseña de Zalpa (2018) *La cultura en las organizaciones empresariales*

Julio César Álvarez Escalante¹



Zalpa, Genaro (2018). *La cultura en las organizaciones empresariales*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

La cultura en las organizaciones empresariales es una obra que aporta un entendimiento de la cultura tanto

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes,
cesar_alvarez08@hotmail.com

para los académicos interesados en el estudio de las organizaciones desde sus diferentes disciplinas, así como para las personas que son parte de estas mismas organizaciones. Al inicio, se abordan aspectos teóricos y conceptuales que permiten posteriormente dar lugar en los siguientes capítulos a propuestas metodológicas para su estudio y, finalmente, a la exposición de diversos ejemplos de estas propuestas aplicadas a algunos casos. Dentro de la presente reseña, expondré mi punto de vista haciendo más énfasis en las aportaciones realizadas por el autor en cuanto a la parte conceptual y a los aspectos metodológicos que propone.

Como un primer punto, considero que hubiera sido necesario para mayor claridad especificar por qué únicamente centrarse en las organizaciones empresariales antes de profundizar sobre los otros apartados del texto. Esto puede generar confusión o dar a entender que la cultura organizacional solo es algo que se da en las empresas y que se deja de lado en los otros tipos de organizaciones. Lo que resulta interesante por parte del autor es la forma en que plantea la problemática inicial. Nos recuerda que el uso de la palabra cultura está de moda y que a su vez este uso ha generado una confusión en primera instancia, sobre lo que significa de manera conceptual, y por otra parte, sobre cómo se aplica dentro de los contextos organizacionales. Es por esto que dentro del libro se logra brindar una definición precisa del concepto de cultura

organizacional, aclarando también por qué es más conveniente su uso sobre otros términos como costumbres, valores o creencias, por mencionar algunos. El concepto se ha usado para referir de manera más simple al conjunto de comportamientos que se dan dentro de una organización, haciendo énfasis que al hablar de cultura se abarcan más aspectos que solo las formas de actuar de las personas en la organización, y sobre todo que la cultura no es una cosa dentro de las organizaciones sino un concepto que permite comprenderlas.

Otra de las problemáticas que destaca el autor al momento de estudiar la cultura organizacional y que resulta de una gran relevancia, es la división entre los estudiosos de la cultura organizacional y las investigaciones por parte de la antropología y la sociología; parecería que se tienen dos posturas totalmente diferentes o desarrolladas cada uno por su cuenta. Por lo tanto, este texto propone una manera de unir dos posturas: logrando una integración conceptual y una propuesta metodológica del estudio de la cultura organizacional que pueda resultar útil tanto para la investigación como para las personas que tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, se comienza exponiendo las distintas escuelas en torno a la perspectiva cultural en los estudios organizacionales. A través de explicaciones breves, el autor nos ayuda a comprender seis modelos comúnmente usados: la escuela clásica,

la escuela de relaciones humanas, el modelo estructural moderno, la organización como sistema de información, las organizaciones como relaciones de poder y, finalmente, la teoría de la contingencia estructural. Posteriormente, el autor menciona algunas de las organizaciones que han desarrollado intervenciones orientadas desde cada uno de estos modelos, lo que permite ubicar en qué consiste cada uno de ellos y a su vez ubicar los tipos de aplicación que los caracterizan.

Dentro de este mismo capítulo se ofrece un análisis del concepto de cultura organizacional. Resulta interesante ver la comparativa que se hace entre las organizaciones de occidente con las empresas de oriente. Las empresas japonesas tienen como particularidad un mayor énfasis en los valores que en las cuestiones operativas. Los occidentales han hecho esfuerzos por intentar comprender y adoptar esta misma forma de trabajo, mostrando resultados favorables. Para los teóricos que se dedican al estudio de las organizaciones, ello ha supuesto tomar en cuenta aspectos antropológicos en la investigación.

A continuación se exponen las aportaciones de tres autores, Schein, Ott y Morgan, enfatizando sus propuestas de integración de diversos términos que han sido utilizados para hablar de cultura (valores, comportamientos, clima organizacional, capacidades, etc.). Se remite también a la estructura en tres niveles: los artefactos, los valores declarados y los presupuestos teóricos, señalando las diferencias que existen

entre ellos. La relevancia de esta aportación es que permite hacer una distinción entre lo que remite a lo que las personas de la organización dicen o expresan en determinadas situaciones y lo que refiere más a aspectos del ambiente que se vive dentro de la organización. Mientras que los primeros niveles pueden confrontarse y cambiarse, el último es más resistente al cambio.

El tercero de los autores ve la cultura como significación compartida. Cuando se habla de cultura, se habla de un proceso de la construcción de la realidad que permite a la gente comprender aspectos de su mundo. Para dicho autor estas formas de comprensión están relacionadas con la forma de actuar de las personas. No se trata de un elemento específico en la composición de la organización o algo que utilizan los líderes dentro de ella; es más bien un aspecto activo que permite a las personas recrear y comprender el mundo en donde se desenvuelven.

Dentro de esta misma forma de ver la cultura se habla de metáforas, presentándolas como un instrumento para el investigador en la medida en que le permiten describir sentidos sociales, dando cuenta de la cultura y subculturas que pueden existir en una organización. Se menciona aquí que, a diferencia de un investigador, los miembros de una organización la verían como una máquina, en la cual simplemente cumplirían la función de determinado puesto que ocupan. Por otro lado, el investigador interesado en el

estudio de la cultura organizacional puede recurrir a metáforas para ver diversas dinámicas que se dan dentro de la organización. Hay metáforas que, por ejemplo, resaltan que los entornos organizacionales están en constante cambio o que enfatizan los ejercicios de poder y dominación que suelen darse en dichos contextos.

El recorrido por las diferentes propuestas teóricas permite llegar a la que quizá sea la aportación más relevante de la presente obra. Zalpa ofrece una integración de los abordajes característicos de los estudios organizacionales con lo que se ha propuesto por parte de las ciencias sociales; una forma de ver la cultura organizacional como construcción social de la realidad, logrando aquí una integración tanto de los autores de la primer postura como de los aspectos relacionados con la definición semiótica de la cultura como significación, incluyendo la relación entre la significación y la acción social o el comportamiento mismo.

A manera de conclusión, el autor señala que si bien todo es cultura porque todo tiene significado, es importante recordar que la cultura es una forma de estudiar fenómenos sociales y, por ello, sirve para estudiar las realidades dentro de una organización, La cultura no es una cosa sino un concepto que permite entender aspectos sociales, significados compartidos.

Siguiendo con esta línea que propone Zalpa, la cultura en las organizaciones como una construcción

social de la realidad, como significación compartida, el autor sugiere que el estudio de la cultura puede estar inclinado más hacia aspectos cualitativos y formas de estudio que buscan acercarse a las interpretaciones de las personas, enfocándose así en los aspectos simbólicos.

El autor pone sobre la mesa dos perspectivas. En primer lugar, está la perspectiva basada en la observación etnográfica para el acercamiento a las interacciones que ocurren dentro de la organización, retomando lo ya mencionado sobre las metáforas. Se trata de una herramienta que permite al investigador la observación y comprensión de las situaciones en las organizaciones. Sobre esta perspectiva lo interesante es que la observación es realizada por personas externas a la organización y que se incluye el uso de diversas metáforas que parecen describir la organización para posteriormente tomar en cuenta a los actores clave y llegar a una interpretación en común. Se busca también lograr el acercamiento a una imagen que permita analizar aspectos positivos y negativos de cómo está funcionando la organización. El equipo externo toma en cuenta a los miembros de la organización; no solo los puestos directivos, sino todos los otros miembros, lo cual enriquece la forma de comprensión.

En segundo lugar está una perspectiva que opta por el uso de herramientas similares a las que

la anterior perspectiva propone, pero desde la finalidad de conocer la forma en que las personas definen las situaciones sociales.

Ambas perspectivas buscan el acercamiento al estudio de la cultura atendiendo a la comprensión de las personas y recogiendo datos muy particulares de sus puntos de vista. Esto permite el acercamiento a este aspecto de la organización de forma que las propuestas de cambio van a surgir de la forma en que los miembros imaginen a la organización en un futuro, algo que quizá con otro tipo de herramientas sería más complicado lograr. Por lo tanto, en ambas perspectivas se resalta el acercamiento a los miembros de la organización para buscar formas o estrategias de mejora.

A manera de cierre, quisiera mencionar que además de la claridad conceptual en la forma de plantear qué es la cultura, lo que resulta de más utilidad en el texto es la consistencia entre el nivel conceptual y el nivel metodológico. Ello permite visualizar nuevas formas de realizar trabajos de investigación centrados en el estudio de los aspectos organizaciones. Ver la cultura desde esta óptica permite verla no como una cosa sino como un instrumento que permite a las personas explicarse y dar un sentido a la realidad que viven dentro de la organización, a sus prácticas sociales dentro de su lugar de trabajo. Al poner énfasis en los métodos cualitativos para el estudio de la cultura, se

permite un acercamiento distinto que busca comprender las interpretaciones que hacen las personas de dichos contextos. Atender la forma en que las personas se representan la cultura es la base para plantear estrategias de cambio.



Esta obra está bajo una
**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional**

Usted es libre de compartir o adaptar el material en cualquier medio o formato bajo las condiciones siguientes: (a) debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios; (b) no puede utilizar el material para una finalidad comercial y (c) si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

Resumen de la licencia

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_ES

Texto completo de la licencia

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>