



¿ANTROPÓLOGOS EN LA EMPRESA?: A PROPÓSITO DE LA (MAL)LLAMADA CULTURA DE EMPRESA

Jordi Roca i Girona

Las relaciones entre la antropología y la empresa han sido históricamente difíciles. El desconocimiento mutuo y la desconfianza han provocado que muchos antropólogos, aún hoy en día, consideren la incursión en el ámbito empresarial como sospechosa y casi un anatema o, cuando menos, complicada desde un punto de vista ético y de aplicabilidad. El artículo pretende discutir y desenmascarar la falacia de tales temores y reivindicar la posibilidad y la necesidad de una antropología industrial y de la empresa. Para ello, a modo de ejemplo, se lleva a cabo una revisión de uno de los conceptos más en uso en las últimas décadas en la literatura managerial, el de *cultura de empresa*, acompañada de la crítica y las propuestas correspondientes desde una perspectiva antropológica.

Si aún, con carácter general, resulta a menudo descorazonadora la ignorancia, o lo que tal vez sea aún peor, el conocimiento sesgado y estereotipado de la antropología como disciplina científica, adjetivar a ésta con los términos industrial, de la empresa o de los negocios¹ puede constituir, sin duda, una temeridad. Yo mismo he podido comprobar en numerosas ocasiones en los últimos años las expresiones de sorpresa, asombro e incluso de hilaridad que el uso de tales etiquetas provoca – además por este orden y de forma correspondiente – no sólo entre la población en general sino también frecuentemente entre los miembros de la comunidad científica e incluso en el seno de la misma antropología.

Está claro que en tales reacciones conviven, en distinto grado y según los casos, tanto el desconocimiento como la desconfianza y la creencia en la imposibilidad y/o impertinencia de una especialidad de esta naturaleza. La primera parte de este artículo, correspondiente a los tres primeros apartados, va a tratar precisamente de dinamitar tales presupuestos fundados, generalmente, en un nulo o escaso conocimiento de una parcela de desarrollo de la tradición antropológica, en una estrechez de miras para con la definición del ámbito de actuación de la disciplina, resultante a menudo de una incompreensión básica de sus postulados epistemológicos, y, en fin, de lo que a mi modo de ver constituy un conjunto de prejuicios y temores, consecuencia a menudo de lo anterior.

¹ Estas denominaciones, y otras posibles resultantes de la combinación de las mismas, si bien en sentido estricto deberían hacer referencia a campos u objetos/sujetos de investigación diferenciados, en realidad acaban funcionando como expresiones sinónimas cuyo uso depende más bien de tradiciones nacionales y de énfasis más o menos particulares. Para una discusión sobre estos aspectos terminológicos véase Roca (1998: 31-47).



Jordi Roca i Girona

Antropología y empresa: una relación desconocida

Es un lugar común de la historia de la disciplina que su nacimiento se produce, al igual que para el resto de las ciencias sociales, en el contexto de las profundas transformaciones producidas por la revolución industrial, aunque, a diferencia de aquéllas, la antropología, en el marco de un cierto proceso de división internacional del trabajo intelectual impuesta por el desarrollo del capitalismo y del modo de producción industrial (Menéndez 1977, 1991), va a definir principalmente su objeto de estudio en base a la atención a las sociedades no occidentales con las que va a tropezarse el occidente como consecuencia del proceso de expansión colonial generado precisamente por el advenimiento de la sociedad industrial.

Si bien es cierto que este planteamiento no es necesariamente compartido por la totalidad de antropólogos, siendo así que también se ha apuntado, en una dirección contraria, que las líneas divisorias entre antropología, sociología y psicología, por ejemplo, en los orígenes de las ciencias sociales no eran en ningún modo claras ni impermeables (Greenwood 1996), constituyendo pues la afirmación contraria el resultado de una cierta lectura presentista de la historia, también es verdad que pese a la vinculación originaria y clara de las ciencias sociales con la revolución industrial, cuya base es ciertamente de carácter productivo, éstas van a esperar prácticamente hasta bien entrado el siglo XX para llevar a cabo, más allá del análisis general de la sociedad capitalista industrial, la primera investigación de envergadura en el seno de una gran empresa industrial. El mito fundacional de este tipo de investigaciones, efectivamente, lo constituye el estudio o experimento Hawthorne, una planta de la Western Electric Company ubicada en Chicago y Cicero (Illinois), llevado a cabo entre 1927 y 1932.

La relevancia, para los intereses de este artículo, de la investigación realizada en Hawthorne,² caracterizada por lo demás por su clara orientación psicologista y funcionalista y por su focalización en algunos de los temas que posteriormente se revelarán como más recurrentes de la investigación social en la empresa, tales como la monotonía y la satisfacción laboral y su relación con la productividad, reside en el hecho de que constituye la primera incursión importante de la antropología en el estudio de una gran empresa industrial (Chapple 1953: 819). El relativo fracaso de las primeras fases de la investigación, en las que el equipo dirigido por Elton Mayo, un psiquiatra australiano del Comité de Psicología Industrial de la Universidad de Harvard, creado mediante diversas becas de la Fundación Rockefeller, no

² Para una visión amplia y profunda del desarrollo del proyecto y de sus consecuencias teóricas y metodológicas pueden consultarse, entre otros, Schwartzman 1993, Baba 1986, Franke 1979, Franke y Kaul 1978, Wendel 1979, y Burrell y Morgan 1979.



había hallado una explicación satisfactoria al hecho de que los cambios en la productividad se produjeran independientemente de las variables experimentales introducidas por los investigadores en las condiciones de trabajo, llevó a Mayo, amigo de Malinowski, a quien había conocido en Australia cuando éste viajaba hacia las islas Trobiand, a introducir una serie de cambios en el desarrollo del proyecto como consecuencia de los cuales va a contratarse al antropólogo W. Lloyd Warner. Este discípulo de Malinowski, Radcliffe-Brown y Lowie, que acababa de llegar de Australia, donde había estado realizando trabajo de campo durante tres años entre los murngin, va a pasar de estudiar, casi sin solución de continuidad, el parentesco, la economía y la religión de los aborígenes australianos a interesarse por el estudio de las relaciones entre los miembros de una *tribu* obrera de cerca de 30.000 individuos en el corazón mismo de la sociedad industrial.

La posible aparente contradicción de tal situación, cuya naturaleza no en vano ha constituido la causa de agrias polémicas e incomprensiones en el seno de la antropología, no fue entendida así en su momento por el propio Warner, que por lo demás no tuvo ningún tipo de inconveniente en aplicar a la investigación, en su última fase, una estrategia de observación directa, conocida como *bank wiring observation room*, sugiriendo que el grupo de trabajo y el taller podían ser examinados como si de una pequeña sociedad se tratara.

Es en este contexto, mediante una invención básica creada en el laboratorio de otra disciplina – la psicología – que nace propiamente, marcada de buen comienzo por la interdisciplinariedad, la llamada antropología industrial o de la empresa. Su irrupción en este terreno, además, no pudo haber sido más relevante, por cuanto que vino a representar una suerte de aportación que contribuyó a desmadejar el atolladero en el que había quedado sumida la investigación mediante el *descubrimiento* de la importante función e influencia de la organización informal – verdadero santo y seña de la futura Escuela de Relaciones Humanas – de los trabajadores en la productividad.

El inicio de este tipo de investigaciones en Estados Unidos con el proyecto Hawthorne se vio pronto paralizado como consecuencia de la gran depresión acaecida en 1929. Durante la década de 30 el descenso de la investigación social en la industria inaugura un tipo de dinámica que se caracterizará por el hecho de que es durante los períodos de bonanza económica cuando acostumbra a desarrollarse este tipo de investigación y, por el contrario, ésta entra en una fase de recesión con la correspondiente situación de crisis económica. Aunque tal relación pueda parecer perfectamente lógica, no deja de haber en ello, a mi entender, una consideración, latente si se quiere, de la investigación social industrial como un lujo y, por consiguiente, de escaso valor y relevancia.



Jordi Roca i Girona

Consecuencia más o menos directa o no de esta lógica apuntada, lo cierto es que con la gradual superación de la depresión y la recuperación económica, la década de los años 40 va a ver de nuevo un resurgir de estas investigaciones y por tanto, también, de la antropología industrial o de la empresa. Es durante estos años, por ejemplo, que se produce el primer encuentro de la *Society for Applied Anthropology*, donde se dan a conocer, entre otros, los trabajos de investigación industrial de Arensberg, Chapple y Richardson, con las subsiguientes publicaciones de la revista *Applied Anthropology*, más adelante, y hasta la actualidad, publicada bajo el nombre de *Human Organization*. En esta década se constituye también el Comité de Relaciones Humanas en la Industria de la Universidad de Chicago por parte de Lloyd Warner y de B. Gardner, quienes más adelante, durante este período también van a fundar *Social Research, Incorporated*, iniciando de este modo la tradición, a menudo más que ignorada totalmente desconocida por la comunidad antropológica, de la firma de contratos con empresas a partir de la creación de esta sociedad. Mediante el uso de técnicas como la observación directa y las entrevistas en profundidad, esta consultoría ayudó a clientes empresariales a solventar problemas humanos específicos, especialmente aquellos que tenían que ver con las relaciones externas corporativas, el cambio social y la organización interna (véase Gardner 1978).

Un panorama como el apuntado hizo que Eliot Chapple (1953) llamara la atención sobre la importancia y el potencial de este campo para la antropología y los investigadores industriales, animando a los antropólogos a considerar el ámbito industrial como un nuevo y valioso terreno de investigación por razones tales como el interés del impacto de la cultura a través de la técnica, los procesos y las relaciones humanas, o la capacidad del antropólogo para interactuar con la gente y describir la cultura del grupo. En este momento, en los primeros años 50, no era arriesgado afirmar, sin duda, que la antropología podía llegar a constituir una referencia de primer orden en este terreno. La crisis, no obstante, de la perspectiva defendida por la Escuela de Relaciones Humanas, caracterizada por un enfoque de arriba hacia abajo, aliada con los intereses y la óptica empresarial, junto a un nuevo resurgir, especialmente en los Estados Unidos durante las décadas de los años 60 y 70, de un renovado interés por llevar a cabo trabajo de campo en regiones y culturas “exóticas” y cuanto más lejanas e inhóspitas mejor frente a la correspondiente devaluación y desprestigio del trabajo de campo “doméstico”³ (véase, por ejemplo, en relación a esto Shankman y Bachrach Ehlers 2000), hizo, entre otras cosas, que tales expectativas no cuajaran.

³ Un trabajo de campo doméstico que podía haber resultado, además, incómodo. Como ha señalado D. Greenwood (1996: 275), una antropología interna podría haber tenido que tratar temas peliagudos o comprometidos tales como el racismo, el antisemitismo, la explotación de los indígenas americanos y el robo de sus recursos o el rol de las estructuras de poder corporativo en la quiebra de los sindicatos y en la creación de entornos laborales coercitivos y antidemocráticos.

⁴ En este sentido no dejan de ser reconfortantes y esperanzadoras aportaciones como las recogidas en J. de Pina-Cabral



La crisis, no obstante, de la investigación industrial-empresarial de la antropología norteamericana coincidió, en cierto modo, con la aparición de una serie de tradiciones distintas en este ámbito y en otras latitudes de las que merecen destacarse, cuanto menos, las referidas a la Escuela de Manchester y a la antropología mexicana. En Manchester, un grupo de antropólogos, bajo la influencia teórica de Gluckman, llevó a cabo, durante los años 50 y 60, una serie de investigaciones sobre organizaciones industriales a partir de la realización de trabajo de campo que incluía el desarrollo de una completa observación participante. Su trabajo, que no se limitó únicamente a la realización de descripciones etnográficas, opuso a la perspectiva armónica, consensuada y de búsqueda del equilibrio que había representado la Escuela de Relaciones Humanas, un planteamiento conscientemente crítico y radical que focalizaba en el conflicto y los problemas de análisis del contexto, superando el modelo de la fábrica como un sistema cerrado a través de un intento por encuadrar la situación social particular del taller en las estructuras sociales más amplias. La tradición mexicana en este terreno, por su parte, se inicia en buena medida en los años 70 con la crisis del indigenismo que la había caracterizado y la creciente aparición de estudios sobre el campesinado y, dentro de ellos, de los procesos migratorios de éste a la ciudad para pasar a convertirse en clase obrera industrial. De ello se deriva el predominio casi exclusivo en la antropología industrial mexicana del estudio de la condición obrera, generalmente desde una perspectiva marxista y con un deseo explícito de compromiso para con la misma (véase Nieto 1994).

Estas dos tradiciones apuntadas, y muy especialmente la última, constituyen ejemplos notorios que permiten superar el prejuicio más o menos arraigado de que una antropología de la empresa no puede más que devenir una antropología para o al servicio de la empresa y, más limitadamente aún, del empresario. Aunque tampoco debería servir, entiendo, para caer en el polo opuesto, a la manera como lo hace, por ejemplo, A. Etchegoyen (citado en Baré 1995: 127), quien aboga por la antropología de la empresa como la mejor estrategia para describir y conocer el mundo obrero, por cuanto el mundo de la dirección escaparía por naturaleza de su mirada, lo que acabaría justificando la existencia, ya constatable en ciertas tradiciones nacionales, para la antropología de la empresa de un cierto tropismo hacia el mundo obrero. Cabría tan solo recordar aquí que el trabajo no existe sin el capital y que por consiguiente tan necesario es el *study down* como el *study up*, como ya reclamó en su día L. Nader (1969), o bien, como hace J. F. Baré (1995: 127), que si la antropología ha intimado con los feroces Yanomami o el secreto sultán de Kano, ¿qué menos podemos esperar en relación a los ejecutivos?⁴

y Lima (2000).

⁵ Tal vez debería considerarse también aquí, como un factor importante de rechazo a la investigación antropológica



Jordi Roca i Girona

La antropología industrial o de la empresa, pues, debería definirse primordialmente como aquella rama especializada de la disciplina que establece como unidad de observación privilegiada el entorno industrial-empresarial. Que los objetivos, los intereses y los resultados de las investigaciones realizadas en su seno adquieran una dirección u otra no debería, en cualquier caso, deslegitimarla desde un punto de vista científico.

La realidad más reciente parece mostrar, especialmente en aquellos países con una mayor tradición antropológica, un cierto resurgir cuanto menos del interés por este ámbito de especialización. El creciente número de antropólogos que va saliendo de la universidad no hace sino agudizar la histórica problemática de inserción laboral característica de la disciplina, que se está viendo agravada además en la mayoría de países por el hecho de que el acceso a las posiciones docentes e investigadoras de la academia es prácticamente una posibilidad remota, cuando no una quimera, debido a cuestiones demográficas que implican una estabilización, incluso un cierto retroceso, tanto de la población universitaria como, consecuentemente, de la nómina de profesores. Aunque tal vez solo se trate, principalmente, de hacer de la necesidad virtud y no, propiamente, de una opción basada en una convicción profunda y decidida, el crecimiento y el desarrollo de la antropología industrial y de la empresa en la última década es un hecho. En este sentido, las principales áreas en las que se habría concentrado la investigación, según Baba (1986), serían: el marketing y la conducta de consumo; la teoría y cultura organizacional y la organización interna y proceso organizacionales; las relaciones corporativas externas; y las empresas y negocios internacionales.

Antropología y empresa: una relación desconfiada

El apartado anterior nos ha permitido constatar tanto la existencia de una cierta tradición, aunque generalmente poco conocida, de investigación antropológica en la empresa como la relativa falta de afianzamiento de este campo aún habiéndose situado en ocasiones en una posición óptima para alcanzar un lugar relevante dentro de la disciplina. Las razones de esta singladura un tanto particular de la llamada antropología industrial o de la empresa ya se han esbozado en alguna medida aludiendo a la posible percepción de la falta de concordancia entre su objeto de estudio particular y el general de la disciplina, con el consiguiente establecimiento de intereses y prioridades por parte de ésta en una dirección que habría acabado relegando a aquélla al terreno de lo improcedente, cuando no de lo impertinente e incluso amenazadoramente sospechoso.

En general, y de forma un tanto sintética, bien podría señalarse que una de las claves principales de la mala, escasa o deficiente relación entre



antropología y empresa se halla en la desconfianza. Una desconfianza que posee un doble carácter: por un lado de la mayoría de antropólogos para con el ámbito constitutivo de la citada especialidad o subdisciplina y sus representantes, y por otro del recelo mutuo, que emana del desconocimiento, entre el mundo de la empresa y el de la disciplina.

Para el primer caso, las razones de la desconfianza hay que buscarlas, a mi entender, en una profundización del planteamiento ya apuntado en torno a lo que podría denominarse la pureza disciplinaria. Un antropólogo *metido* en un escenario empresarial semeja a alguien embarrancado en zona pantanosa. Como ha señalado M. H. Agar (1980), seguramente de manera reduccionista, uno se hace antropólogo bien porque vive una situación de alienación respecto a su cultura, por lo que el descubrimiento y el contacto con otras culturas viene a suponerle una suerte de vía de escape terapéutica al proporcionarle el acceso a otras realidades culturales, bien porque está familiarizado y encantado con la diversidad cultural y entonces la disciplina le facilita este tipo de vivencias. Tal vez una mirada intencionada a las características del conjunto de alumnos que estudian antropología, y especialmente a las motivaciones concretas de su elección académica, resultaría muy reveladora al respecto. Baste decir, a modo de ejemplo muy particular y personal, que tras varios años de impartir docencia de la asignatura de antropología industrial en la licenciatura de antropología y en la diplomatura de relaciones laborales, he comprobado a menudo un mayor interés y receptividad para con el discurso en cuestión entre las filas del *territorio enemigo* de los segundos que entre las huestes *fieles* de los primeros.

Por otra parte, como ya habrá podido intuirse en el primer apartado, uno de los rasgos que definen en buena medida la antropología de la empresa es su carácter aplicado. No debe parecer extraño, pues, que la antropología, que, a decir de Geertz (1989b), es una de las profesiones más academizadas que existen, con la excepción tal vez de la paleografía y del estudio de los líquenes, no mire precisamente con entusiasmo una subdisciplina tan inequívocamente aplicada, más aún cuando que, en línea con lo dicho, no son pocos los antropólogos que desde una actitud pedante y engreída muestran abiertamente su desdén por lo aplicado para prestigiar, en cierto modo, lo inútil y acabar esclerotizando la disciplina como un reducto de mentes privilegiadas, brillantes y superiores – ¡un auténtico lujo! –, con preocupaciones demasiado elevadas – entre ellas la de salvar el mundo, o tal vez mejor perdonarlo – como para enfangarse en realidades demasiado prosaicas. Sarcasmos al margen, no obstante, es de justicia reconocer que ciertamente han sido muchos los antropólogos que a través de *San-Trabajo-de-Campo* (Comelles 1989) han convivido con situaciones y experiencias realmente épicas y cuasi heroicas. Pero ello no es contradictorio con mi razonamiento, más bien todo lo contrario. Descender a los infiernos de existencias mise-



Jordi Roca i Girona

rables, olvidadas, incomprendidas, y darles visibilidad, incluso denunciar su situación e intervenir – ¿de forma paternalista? – con el objetivo de mejorarlas constituye un ejercicio totalmente plausible, incluso necesario, para la autocomplacencia de la conciencia disciplinaria. Llevar, por el contrario, la estrategia etnográfica al ámbito empresarial parece que le hace perder su aura de santidad epistemológica, teórica e ideológica para tornarse decididamente sospechosa en relación a la primera, confusa para con la segunda y oportunista en relación a la tercera. ¿Qué prodigiosa metamorfosis explica este brusco cambio de conceptualización? Básicamente la existencia de un contexto identificado, muy puerilmente si se quiere, con la *normalidad*. Trabajar en un entorno empresarial sugiere entrar a formar parte de una relación contractual por la que un empleador – el empresario, el consejo de administración, el... propietario, explotador, capitalista, etc. – contrata los servicios de un profesional, en este caso el antropólogo, para llevar a cabo un trabajo que contribuya a mejorar su empresa y, en consecuencia, a reportarle mayores beneficios. En la medida que los intereses del capital y los del trabajo no son coincidentes, colaborar con los primeros implica ir en contra de los segundos, que por su posición subordinada resultan hipotéticamente más próximos históricamente a los antropólogos.⁵

Pero aún hay más. La *traición*, que se viste de epistemológica para la ocasión pero que en el fondo no es más que ideológica, en la defensa de los intereses de los (h)unos, *equivocados*, en contra de los otros, *los nuestros*, se torna ácida y se convierte definitivamente en indigerible cuando además conlleva la percepción de un salario por parte del traidor que supera, realmente y/o imaginariamente, los emolumentos habituales de los antropólogos mejor pagados de la academia. El *triunfo*, crematístico, del trabajo aplicado, considerado para mentes de segunda categoría y en cierta manera fracasadas por su incapacidad para acceder a la academia, frente a la pureza de la investigación *básica, académica, no mediatizada*, es el que acaba enfureciendo y descomponiendo a los sabios guardianes del fuego sagrado de la disciplina que, incapaces de reconocer su tan prosaica indignación, la emprenden a menudo contra los aspectos de carácter ético y de rigor disciplinario del trabajo aplicado en la empresa.

Los malentendidos de todo tipo que se derivan de esta suerte de planteamientos son numerosos y pueden aunque sólo sea apuntarse mediante

en la empresa, el problema de la dificultad de acceso para los investigadores académicos a tales unidades de observación. Problema que resta mucho más minimizado en la tradicional focalización de la antropología en comunidades formadas por sujetos políticamente menos poderosos y, por tanto, más accesibles al investigador. Para una discusión sobre los obstáculos y oportunidades en el acceso a organizaciones de trabajo profesional véase Coleman (1996). Algunos posibles ejemplos de relación universidad-empresa desde la antropología son presentados en Roca (1998: 181-183).

⁶ He realizado una más amplia reflexión en torno a estas y otras cuestiones correspondientes al apartado anterior y posterior a éste en otro lugar (Roca 1998).



algunos interrogantes. ¿La aplicabilidad de la antropología es sólo posible si es altruista, si no se percibe un beneficio económico por ello? ¿La investigación básica realizada en la academia no está también pagada, y a menudo dirigida y mediatizada, por un empleador? ¿No debería estar ya superada la diferenciación absurda entre investigación básica y aplicada, por cuanto la práctica representa la posibilidad de poner a prueba la teoría en tanto que las experiencias recogidas alimentan a su vez el corpus teórico, y pasar a ser más relevante no tanto el objetivo de la investigación sino más bien el rigor de la misma? ¿Debe existir un código ético o deontológico de la disciplina y qué posicionamientos debe recoger, qué parcelas puede y debe cubrir, hasta dónde puede llegar y hasta qué punto debe dejar paso a la ética personal del profesional?⁶

Como ya se ha señalado anteriormente, la desconfianza en la relación entre antropología y empresa no proviene únicamente del seno de la disciplina, entre maneras distintas de entender la práctica antropológica, sino que también se halla, tal vez a menudo como consecuencia de la extensión de las premisas de este debate más allá de los límites disciplinarios, en la interacción más amplia entre personas pertenecientes a la disciplina y personas del mundo empresarial. Así, la percepción de la mayoría de directivos sobre las ciencias sociales acostumbra a nadar en el tópico de que éstas tan sólo pueden aportar la confirmación de cosas que ellos ya saben o, en todo caso, un tipo de productos que no se pueden vender. Esta imagen va acompañada a menudo también de la sospecha de sesgos personales, políticos o ideológicos en el investigador, a quien se vincula con un posicionamiento crítico, de denuncia del sistema y de defensa de los más desfavorecidos supuestamente difícil de compatibilizar con las exigencias de las demandas de la empresa.

Los antropólogos, a su vez, caso de superar la demonización implícita de la empresa como el cerebro del monstruo que representaría un sistema basado en la desigualdad, suelen embarrancar en la timidez y en la falta de confianza en que algo de lo que puedan hacer y aportar pueda tener alguna utilidad. El simple planteamiento de formar parte de una relación contractual por la cual uno va a recibir un salario a cambio de su trabajo parece esclerotizar y poner al borde de un ataque de nervios a muchos antropólogos que, eso sí, aluden rápidamente a la falta de tiempo, a otras ocupaciones – es bien sabido el exceso de oferta laboral de que *disfrutan* la mayoría de antropólogos – o bien a la ya citada cuestión ética para encubrir una realidad desgraciadamente más patética cual es la de sus imperiosas ganas de salir corriendo y escurrir el bulto ante su total ausencia de confianza y seguridad en la posibilidad de asumir el

⁷ Otro magnífico ejemplo de “imaginación” tipológica es el elaborado por Handy (1976), que recurre a la mitología griega para clasificar las culturas corporativas como: Zeus – cultura orientada al poder –, Apolo – al rol –, Atenea – a los resultados –, y Dionisios – al personal.



Jordi Roca i Girona

reto, con lo cual, irónicamente, no hacen más que contribuir a consolidar la opinión, y a creérsela ellos mismos, sobre el escaso o nulo valor de las aportaciones de la disciplina y de sus posibles potencialidades.

Bien es cierto que en un escenario como el apuntado es fácil, más por la ausencia de tradición que por falta de vigor de la disciplina, que se susciten algunas cuestiones no siempre sencillas de responder y que pueden acarrear altas dosis de angustia en el investigador novel. Así, por ejemplo, muy a menudo se plantea qué sucede cuando el antropólogo no puede hallar una respuesta satisfactoria o convincente a la demanda que se le ha hecho previamente. La respuesta, si bien puede contener muchos matices, es realmente sencilla: honestidad. Si el antropólogo desea ser útil debe ser, también, honesto. Es mejor admitir la imposibilidad o dificultad para conocer o dar respuesta a algo que pretender demostrar, como tan a menudo sucede, un conocimiento que no se posee. Es cierto que la idea de que a uno van a pagarle por su trabajo y que, por tanto, van a exigírsele respuestas, puede chocar frontalmente con el planteamiento propuesto, pero también es evidente que existen muchas clases de respuestas y que no necesariamente todas ellas tienen que tener un carácter definitivo o concluyente. La premisa, en estas circunstancias, debería ser más bien la de trasladar al cliente lo que el investigador sabe o ha llegado a saber a partir de su investigación, con sus límites correspondientes, para ayudarle a tomar decisiones. A falta de una respuesta clara e inequívoca – tal vez teóricamente siempre imposible –, esta sola información ya puede suponer una ayuda para la toma de decisiones. Además, conviene saber que en otras ocasiones la presentación de una propuesta concisa y convencida por parte del investigador a su cliente puede ser desestimada o considerada de forma secundaria.

Una vez superados los escollos del desconocimiento y la desconfianza, la vertebración de una relación entre antropología y empresa puede empezar a parecer, cuanto menos, posible. Además de lo reseñado hasta aquí, por cierto, tal vez no estaría de más recordar y destacar, para alcanzar la citada relación, algo que deliberadamente, y reconozco que un tanto indigestamente, he apuntado en el título de este trabajo: a saber, que la vinculación de la investigación antropológica a las cuestiones relativas al campo empresarial no tiene que suponer necesariamente su alineamiento y/o alienamiento a los intereses del capital. La antropología industrial y de la empresa es también aquella, y acaso sea principalmente aquella, que se interesa por la realidad característica del mundo de la empresa y el trabajo en el marco de una sociedad industrial, postindustrial, de la información, tecnológica o como quiera que decidamos llamarla. Que la investigación tenga un destinatario u otro, unos objetivos u otros, que sea básica o aplicada, etc., si bien lleva consigo consideraciones distintas tanto desde el punto de vista teórico, metodológico o ético, puede acabar resultando, apenas, un matiz.



Antropología y empresa: una relación posible

La posibilidad de una antropología de la empresa se constata, además de por la tradición de un bagaje de experiencias que constituyen la historia de la especialidad y de la pertinencia de la misma en el marco de la disciplina antropológica, tal como lo hemos abordado en los apartados precedentes, por la identificación de las características distintivas de la disciplina en el contexto de este tipo de investigación frente a, o mejor al lado de, otras disciplinas que se han ocupado y se ocupan, e incluso en ocasiones intentan patrimonializar, de este mismo ámbito de trabajo, tales como la sociología de la empresa, la psicología de la empresa, la ingeniería industrial, el derecho del trabajo, las relaciones industriales, la economía, la ciencia política, etc.

Los trazos genuinos que aporta o puede aportar la antropología en este campo pueden ser agrupados, sintéticamente, en algunos grandes epígrafes (cf. Gamst 1977; Baba 1986; y Roca 1996, 1998):

1. Una *metateoría de la cultura* como concepto maestro o marco implícito de referencia para ordenar y explicar la conducta social humana en las organizaciones.
2. Un grupo de metametodologías, esto es, asunciones implícitas usadas en el diseño de investigación, que incluye una aproximación emic – el punto de vista nativo – a la lógica y clasificación, así como una perspectiva transcultural, aun cuando estudiemos nuestras propias subculturas nativas.
3. Una manera de proceder que se basa en las observaciones de primera mano y el contacto relativamente continuado con los sujetos humanos en el terreno.
4. Una sensibilidad especial para con la adopción de una perspectiva holística que permita superar mediante el enfoque integral de los problemas la marcada especialización de las diversas disciplinas que se ocupan del análisis de este tipo de realidades, así como conseguir no abordarlas separadamente del medio social en el que se producen.

Es evidente, no obstante, que si bien el reconocimiento, y el convencimiento, de las potencialidades diferenciales de la antropología en su abordaje del mundo de la empresa, que de hecho no constituyen mucho más que la extensión y expresión de las aportaciones realizadas por la disciplina de forma general al amplio campo del conocimiento, constituye un primer paso necesario que debe tenerse además siempre presente, ello, en sí mismo, no puede representar una garantía posterior de éxito ni siquiera de futuro desarrollo. Constituye, todo lo más, el sustrato del que deberá alimentarse, como cualquier otra subdisciplina, la especialidad que nos ocupa y la fuente



de la que deberán beber continuamente sus eventuales representantes. Pero ello, por sí solo, puede no ser suficiente, como lo demuestra la opinión generalizada de que la mayoría de los actuales planes de estudio de la disciplina no preparan adecuadamente a sus estudiantes para el trabajo no académico.

En este sentido ya han empezado a aparecer, de un tiempo a esta parte, diversas propuestas y recomendaciones muy concretas en relación a la preparación de aquellos antropólogos que deseen desarrollar una ocupación en el sector privado. Una síntesis de algunas de las principales aportaciones al respecto (Gardner 1978, Sherry 1983, Baba 1986) señala como elementos clave los siguientes:

1. Prioridad del *talante generalista* sobre el especialista, por cuanto el abanico de problemas y proyectos es muy amplio.
2. Habilidad para *solucionar problemas* y gestionar adecuadamente la *relación tiempo-coste*. La resolución de problemas humanos constituye uno de los aspectos más importantes que puede crear la demanda de profesionales antropólogos por parte del sector privado, por lo que la capacidad del antropólogo de referir su conocimiento y experiencias a algunos de los problemas actuales o futuros con los que puede encontrarse la compañía es altamente valorado. La necesidad, a su vez, de hallar soluciones dentro del tiempo y el presupuesto establecido para ello a menudo puede constituir el escollo más difícil de solventar por parte de un profesional, el antropólogo, acostumbrado a la mayor flexibilidad metodológica que caracteriza la aproximación etnográfica. Los largos períodos empleados en el trabajo de campo y la gran acumulación de datos requeridos por la etnografía tradicional deben ser substituidos a menudo por estrategias de investigación que permitan acelerar el proceso de diagnóstico de la misma. Los llamados “procedimientos de asesoría rápida” constituyen un buen ejemplo en esta línea (véase Scrimshaw y Hurtado 1988).
3. *Competencia en ciencias sociales y trabajo en equipo*. Una formación teórica y metodológica en el análisis de las sociedades complejas es evidentemente necesaria, en tanto que la lógica de la investigación interdisciplinaria exige por parte de los miembros del equipo de investigación un cierto conocimiento y familiaridad con los constructos teóricos y las técnicas habituales de las otras disciplinas, así como habilidades para llevar a cabo diseños de investigación triangulados.
4. *Habilidades cuantitativas*. Tanto para poder presentar algunas partes de los datos en formato cuantitativo y argumentar eventualmente el análisis de base cualitativa con datos cuantitativos, como por el hecho de que el “lenguaje común” o mayoritario de los diversos



profesionales entre sí y de éstos con la dirección de las corporaciones es precisamente el de los datos cuantitativos.

5. *Habilidades comunicativas.* La capacidad para escribir, hablar y dirigirse a una audiencia de forma clara es muy valorada en entornos empresariales. El antropólogo, como cualquier otro profesional, tiene la necesidad de trasladar sus detallados datos técnicos y sus a menudo complejos descubrimientos de forma concisa, dinámica e inteligible a un público profano, ya sea oralmente o por escrito.
6. *Competencia en campos afines sustantivos.* Seguir cursos de formación en escuelas de negocios o realizar algún master en el ámbito de las ciencias empresariales o de la dirección y gestión de empresa puede resultar muy interesante por cuanto puede capacitar al antropólogo para entender mejor el “lenguaje nativo” de empresarios y ejecutivos.

Se trata, en definitiva, de optimizar los recursos característicos de la preparación antropológica a partir del seguimiento, por cierto, de una de sus principales premisas que establece la necesidad de un contacto directo y continuado con el objeto de investigación con la finalidad de aprehenderlo lo más profunda, amplia e intensamente posible.

Todo lo expuesto hasta aquí nos muestra que la relación entre antropología y empresa no es nueva ni tiene porque constituir un tipo especial ni extraordinario de relación entre la disciplina y un objeto de estudio determinado. A pesar de ello, los escollos e incomprendimientos en este terreno parecen superar con creces a los de cualquier otro ámbito de especialización de la disciplina, por lo que tanto sus realizaciones como su visibilidad pueden resultar a menudo problemáticas. Sin embargo ellas existen y parece que nos encontramos en momento especialmente idóneo para su mayor emergencia y desarrollo. En este sentido, los tres apartados siguientes quieren ser tan sólo una breve y apresurada muestra de una de las muchas posibilidades de este campo en un ámbito, concretamente, potencialmente muy interesante para la antropología y a su vez muy frecuentado por otras disciplinas y aun escasamente abordado por los antropólogos.

¿La cultura a manos de infieles?: la noción de cultura de empresa

El concepto de cultura de empresa, cultura organizacional o cultura corporativa constituye el núcleo de una de las tendencias actuales más en boga del *management*, o dirección y administración de empresas, desde finales de los años 70. En su definición han participado desde directivos y managers, consultores, especialistas en marketing hasta graduados de escuelas de administración y gestión de empresa, psicólogos sociales, sociólogos e incluso



Jordi Roca i Girona

periodistas especializados en temas financieros y organizacionales. En general, el elemento unificador de esta corriente reside en la adopción de una perspectiva culturalista sobre la empresa. Las ciencias de la gestión tienden a utilizar, en este sentido, una concepción pragmática y bastante vaga de la palabra cultura (Gallenga 1993), tal como queda patente en una de las síntesis más citada al respecto, la de Schein, en la que la cultura organizacional aparece como:

un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein 1988: 25-26).

La llamada corriente de la *corporate culture* propone, en efecto, una serie de principios de intervención psicosociológica en el marco de una dirección programada del funcionamiento de las organizaciones. El concepto de cultura organizacional aparece inicialmente, así, conectado a un intento por comprender como el medio organizacional interno puede ser conceptualizado, valorado y, sobre todo, controlado. Muchas empresas, en esta línea, han desarrollado una imagen corporativa que se esfuerzan por inculcar a sus empleados y vender a sus clientes bajo la forma de un conjunto de valores positivos. En la mayoría de estos enfoques corporativos de la cultura se da una tendencia a considerarla como un conjunto de reglas básicas que unen a todos los miembros de una organización bajo unos valores comunes. El énfasis, pues, se sitúa exclusivamente en aquello que une, aglutina y homogeniza, esto es, en la estabilidad (Greenwood y González 1990).

Consecuencia evidente de este planteamiento es la percepción de la cultura corporativa de forma homogénea, como un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con la gente de una compañía, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento. De este modo, la cultura de empresa puede ser perfectamente descrita a partir de la identificación de sus principales elementos, que pasan a constituir una suerte de parrilla descriptiva que debe rellenarse en cada caso, esto es, en cada empresa. Dichos elementos o componentes de la cultura corporativa, a decir de los correspondientes *gurús* del discurso *managerial*, se agruparían habitualmente en torno a una serie de puntos tales como: los *valores* – ideas, creencias, filosofía... – compartidos por los miembros de la empresa y condensados bajo los eslóganes de la misma, el “credo de empresa”, las normas de comportamiento, los principios, reglas y procedimientos; los *mitos*, que harían referencia a la naturaleza metafórica de ciertas anécdotas que circulan dentro de la empresa; los *símbolos*, entendidos como



signos cargados de una información de orden cultural, constatable especialmente en el estilo de los accesorios y la indumentaria, las recompensas, los signos distintivos de estatus tales como el coche, el mobiliario del despacho, etc.; los *ritos* o rituales, definidos como puestas en acción de la cultura y que tienen que ver con actividades cotidianas, sistemáticas y programadas que tienen que ver por ejemplo con las formas de dirigirse a la gente, la comida dentro de la empresa, los procedimientos, o bien con actividades excepcionales tales como los ritos de acogida, de paso o de despedida; los *héroes*, que personifican y reflejan las normas de comportamiento en vigor dentro de la empresa y que pueden tener un carácter nato – los fundadores mitificados y carismáticos que encarnan una ética de la creación – o situacional – los empleados modélicos citados como ejemplo y reconocidos, destacados y distinguidos ante sus iguales –; la *red cultural*, la correa de transmisión de los valores empresariales, que actúa como una jerarquía oculta y que es capaz de incidir sobre la coherencia cultural de la empresa (cf., entre otros, Deal y Kennedy 1985; M. Bosche 1984). El resultado, a su vez, de una disección de esta naturaleza suele acabar dando lugar a la creación de tipologías que, a cual más *imaginativa*, florecen por doquier, pareciendo constituir en cierto modo la finalidad última más deseada de quienes se dedican a tales menesteres. Uno de los ejemplos más conocidos e ilustrativos al respecto lo constituye el trabajo de Deal y Kennedy (1985), quienes después del estudio de centenares de empresas y sus entornos económicos a partir del análisis de los valores, héroes, ritos y rituales de cada una de ellas y, en un alarde de sofisticación metodológica, de la consideración de los criterios de riesgo – alto o bajo – y velocidad de respuesta – rápida o lenta –, pergeñaron una tipología que recoge cuatro grandes culturas de empresa: la *cultura del hombre duro y macho* – riesgo alto y respuesta rápida –, la *cultura de trabajo mucho, juego mucho* – riesgo bajo y respuesta rápida –, la *cultura de apuesta la compañía* – riesgo alto y respuesta lenta –, y la *cultura del proceso* – riesgo bajo y respuesta lenta. Así, fijando la atención por ejemplo en los héroes, resulta que los de la *cultura macho* son duros, agresivos y temperamentales, en la *cultura de apuesta la compañía* son obstinados, en la *cultura de trabajo mucho juego mucho* el héroe es el supervendedor, amistoso, parrandero y jovial, y en la *cultura del proceso* el puntilloso, ordenado y detallista.⁷

Como ha señalado con acierto G. Gallenga (1993: 141), parece evidente que el conglomerado de componentes y elementos utilizados funda su cientificidad sobre la base de un tráfico de conceptos que no va más allá de constituir una burda, insubstancial y chapucera analogía entre antropología

⁸ Lo que vendría a constituir una suerte de intento por transformar la antropología en gestinaria, por antropologizar la gestión. Los intentos de esta naturaleza, no obstante, no son exclusivos de los *infiel*s, siendo así que existen también ejemplos bastante espúreos de ejercicios simplificadores de comparación y aplicación terminológica antropológica al



Jordi Roca i Girona

y ciencias de la gestión a partir de una lectura superficial y anecdótica de la terminología antropológica y su correspondiente aplicación al campo empresarial.⁸ De hecho, si seguimos la periodización de Trice y Beyer (1993) y Mohan (1994) en relación al estudio de las culturas organizativas, esta caracterización se correspondería con un primer período de introducción y elaboración que supondría la aparición de la literatura de divulgación sobre el concepto de cultura corporativa centrado en la idea de que una cultura corporativa – generalmente reflejada en la mitificación del *management* japonés⁹ – que desarrollara un alto grado de compromiso con los objetivos de la compañía y fuera capaz de unir a todos sus miembros en un mismo propósito, constituiría una garantía del éxito comercial, una *empresa excelente* (Peters y Waterman 1994; Deal y Kennedy 1985). Un segundo período, por su parte, llevaría a cabo la crítica a estos planteamientos y trabajaría con la asunción básica de que la cultura organizativa es un fenómeno complejo, confuso e imprevisible que no puede ser desligado de su contexto y mucho menos controlado con facilidad.

En este mismo contexto de los usos que la literatura *managerial* realiza de la noción de cultura de empresa ha venido a suscitarse también, en lo que podría parecer un cierto avance en la reflexión y profundización en torno al citado concepto, un cierto debate respecto al hecho de si la empresa tiene o es una cultura. En el primer caso se afirma que la empresa posee una cultura, que constituye uno de los subsistemas de la organización, una variable más que debe ser tenida en cuenta junto a la estructura, el liderazgo, la estrategia o la tecnología. Los defensores, por su parte, de que la empresa constituye una cultura entienden la organización como una construcción social, simbólicamente constituida y reproducida a través de la interacción social, siendo así que la cultura es dentro de la empresa una metáfora de la organización, en tanto que al igual que la organización es depositaria y productora de sentido. Es de destacar que el citado debate sobre la relación entre cultura y organización se resuelve tan sólo a partir de una relación de inclusión o de equivalencia entre ambos conceptos, pero en ningún caso se plantea, por ejemplo, considerar la organización como un subsistema de la cultura (Gallenga 1993: 141). Parece claro, asimismo, que corolario de lo an-

campo de la gestión y de la empresa desde las filas antropológicas (véase por ejemplo Aguirre 1996).

⁹ La proliferación de trabajos sobre la cultura organizacional, que en cierto modo no constituye realmente un campo nuevo de estudio sino más bien una simple moda académica, interesante, tal vez, pero igualmente a menudo tremendamente estéril, surge en gran medida del contexto de la crisis de los años setenta que enfrentó a los dos líderes de la productividad industrial mundial, EE.UU. y Japón. El desequilibrio entre ambos, caracterizado por la mayor capacidad de supervivencia y desarrollo industrial del segundo, que el primero parecía incapaz de imitar, planea en buena parte de los estudios de esta primera fase. Además de los citados en el texto, véase también al respecto el trabajo de W. G. Ouchi (1981).

¹⁰ Lo cual no se refiere precisamente, creo, a la peculiar, casi esotérica, forma de entender el concepto de cultura de Schein, para quien “es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos (esto es): la cultura suele explicar cosas que de otro modo parecen misteriosas, tontas o ‘irracionales’” (Schein 1988: 21, 37). Ello no obstante es de justicia reconocer que tales



terior será que mientras que para la primera de las posiciones – perspectiva “positivista” – toda la problemática quedará reducida a la gestión y manipulación de la cultura, dentro de una clara orientación funcionalista y una perspectiva del consenso que ve la organización como un organismo que funciona ordenadamente, para la segunda – perspectiva constructivista – la cultura aparece como una suerte de sistema estructurador difuso dentro de la organización, pudiendo ser en todo caso entendida e interpretada, y derivándose acaso de ello tres perspectivas (Thévenet 1986: 40 y ss.): una *cognitiva*, centrada sobre el conocimiento común utilizado por los miembros de la organización –las empresas se clasificarían, según los patrimonios de experiencias, de valores y de capacidades de aproximación a los problemas, en “empresariales”, “científicas” o “humanistas” –; una *simbólica*, que partiría del análisis de los procesos mediante los cuales los miembros de una organización comparten un sistema de valores; y una *escénica*, que se enmarcaría dentro del espíritu del análisis transaccional, descubriendo distintos escenarios estructuradores.

La segunda de las posiciones, ciertamente, parecería inicialmente mucho más cercana a los presupuestos característicos de la antropología, aunque tal vez puede acabar resultando más equívoca y perversa que la anterior, por cuanto es evidente que hoy en día serían pocos los antropólogos que aceptarían que tal o cual grupo humano es una cultura. Por otra parte, la orientación tipológica de la propuesta resulta cuanto menos un tanto extraña a la tradición antropológica, presentando asimismo el inconveniente de que en su búsqueda de la génesis de la cohesión simbólica aparece el problema de esta cohesión como resuelto a priori. Finalmente, se da a la cultura una dimensión globalizante de explicación fundamental de todo aquello que sucede en la empresa, a la manera de una especie de cultura-ADN (Gallenga 1993: 143), lo cual difícilmente sería ratificado por ningún antropólogo. En este sentido, como bien ha indicado Geertz (1989a: 27), debería quedar claro que la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura, entendida como sistema de interacción de símbolos, es un contexto dentro del cual pueden describirse esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa.¹⁰

planteamientos pueden reconocerse asimismo en algunos ejemplos de etnografías experimentales de la literatura organizacional reciente. Así, H. L. Goodall (1989, citado por Schwartzman 1993) presenta una serie de etnografías de organizaciones de Huntsville, Alabama, con un aire de misterio detectivesco en las que el etnógrafo desarrolla un rol de detective. Para el citado autor, que examina, por ejemplo, el parking de una compañía de informática para, a través de las marcas, modelos y colores de los coches, sacar conclusiones sobre algunos patrones culturales de la compañía, las respuestas, cuando uno aborda las organizaciones como un misterio, son comprendidas siempre.

¹¹ G. Althabe (1991: 18), en este sentido, señala que para abordar la empresa es preciso adoptar una perspectiva hipotética que contemple la existencia de un campo social dentro del cual los diferentes actores sociales se supone que pueden ser comprendidos como dotados de una coherencia endógena. Los sujetos son reagrupados en la empresa de una forma que es preciso descubrir, aunque es fundamental tener en cuenta que no agotan su existencia allí.



En este mismo orden de cosas, el balance de las actuales aproximaciones a la definición y estudio de la cultura organizacional puede estructurarse, asimismo, atendiendo a tres concepciones que aparecen, por ejemplo, en sendos trabajos recopilatorios (Smircich 1983, Sachs 1989) y que abordan la cultura organizacional como:

1. Una *variable externa independiente* importada dentro de la organización a través de sus miembros. Esta aproximación, proveniente del campo de la dirección comparada – *comparative management* – y, a criterio de Schwartzman (1993: 33), más bien compatible con las tradicionales concepciones de cultura de la antropología, entiende que la cultura reside en los grupos geográficos, lingüísticos o étnicos, lo que da lugar a estudios de carácter comparativo en la línea, por ejemplo, de comparar distintos estilos de dirección – la francesa y la americana, pongamos por caso. Las críticas a tal planteamiento abundan en la posibilidad de que los citados estudios puedan llegar a tener un claro carácter etnocéntrico por cuanto el análisis de la conducta organizacional de otras culturas se lleva a cabo fundamentalmente desde un punto de vista americano.
2. *Organización informal*, tratando la cultura como algo desarrollado dentro de la organización, en el ámbito de la informalidad, esto es, en relación a los aspectos no estrictamente laborales y no relatados de la vida organizacional. Bajo esta perspectiva se centra la atención en la problemática de los valores organizacionales – cómo pueden ser creados o transmitidos a través de mitos organizacionales, historias, leyendas, chistes, bromas, rituales y ceremonias. La cultura, aquí, es vista básicamente como un conjunto de valores y creencias, siendo así que los investigadores están interesados en averiguar cómo se desarrollan dentro de un específico marco organizacional los significados, las normas y los valores.
3. *Organización formal e informal*, en donde se cuestiona que la cultura resida únicamente en las actividades informales o expresivas de las organizaciones. Esta aproximación es la que estaría más directamente conectada con los recientes estudios antropológicos de las organizaciones, en el sentido de que conduciría al estudio de las perspectivas de los participantes sobre todos los aspectos de la experiencia corporativa: el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura de la organización formal, el lenguaje coloquial, etc. En contraste con algunos estudios de la cultura organizacional, esta línea investigadora, articulada por ejemplo por K. Gregory (1983) y que aboga por el uso del punto de vista nativo como una forma de examinar las múltiples perspectivas y culturas de los infor-



mantes en detalle, se preocupa más por representar las culturas tal como son y no como los directivos desearían que fueran (Schwartzman 1993: 34-36).

José A. Garmendia (1988, 1990) señala, en una línea en cierto modo similar, la existencia de tres grandes acepciones de la cultura de empresa: como cristalización del entorno, como diseño estratégico interno, y como imagen.

En general, y un tanto a modo de síntesis, puede decirse que el recurso a la noción de cultura, tan socorrido desde las ciencias del *management* y afines en los últimos tiempos, bien puede valorarse, después de lo visto y desde una perspectiva antropológica, como un intento claramente fracasado e inconsistente, ya sea por el hecho de participar del reduccionismo clásico de la “dimensión cultural” como parte de lo real irreductible a lo económico, ya por constituir un festival de ambigüedades en relación al estatuto heurístico de la cultura. En el marco de este contexto de confusión se han mezclado desde pretensiones claramente orientadas a instrumentalizar el comportamiento organizativo, mediatizando o suavizando por ejemplo la oposición entre capital y trabajo a través de la cultura corporativa, a intentos por entender, comprender y explicar el comportamiento y la dinámica organizacionales.

Tres modelos de diagnóstico cultural de la empresa

Tal vez una buena manera de clarificar mínimamente el cuadro borroso de la aplicación de la noción de cultura al ámbito empresarial consista en presentar, de forma sucinta, tres propuestas distintas correspondientes a representantes de tres disciplinas relativamente próximas – la psicología, la sociología y la antropología – pero con presupuestos diferentes. Está claro que tal estrategia posee una voluntad fundamentalmente ilustrativa que no agota en absoluto la heterogeneidad interna de las múltiples aproximaciones presentes en el seno de cada una de las disciplinas consideradas.

Uno de los modelos más conocidos de diagnóstico cultural de la empresa realizado desde la psicología es el de E. H. Schein (1988). Este autor propone el siguiente modelo estructurado en diez fases para descifrar la cultura de la empresa por parte de un analista cultural: las sorpresas como punto de partida – las cosas que no responden a lo que el analista esperaba –; observación y comprobación sistemáticas de las experiencias anteriores y valorar si son regulares o excepcionales; búsqueda de un sujeto integrado motivado, analíticamente capaz de descifrar lo que ocurre y dispuesto a colaborar; manifestar a éste las sorpresas, perplejidades y presentimientos sobre lo que está ocurriendo en la cultura; realizar una exploración conjunta de las presunciones subyacentes de ambos para alcanzar explicaciones;



Jordi Roca i Girona

formalizar dichas presunciones culturales en hipótesis; realizar comprobaciones sistemáticas de nuevas evidencias por medio de nuevas entrevistas u observaciones; profundizar en el nivel de las presunciones en que se asientan los valores articulados; refinar y modificar el modelo de la cultura que el analista ha comenzado a construir y examinarlo con otros sujetos integrados interesados; poner por escrito las presunciones, demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo para articular el paradigma. Las presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales son, a su vez, cinco, a criterio de Schein: relación de la humanidad con la naturaleza – percepción empresarial de la relación de la empresa con su entorno –; la naturaleza de la realidad y la verdad – las reglas que definen lo que es y no es real, qué determina la verdad y si ésta se revela o descubre –; la naturaleza del género humano – sobre cuyas presunciones se fundan por ejemplo los sistemas de incentivos y de control –; la naturaleza de la actividad humana, la actitud “conveniente” de los miembros de una organización – ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc. –; la naturaleza de las relaciones humanas, el modo “apropiado” de relación entre las personas – distribución del poder, vida organizativa cooperativa o competitiva, individualista, asociativa o comunal.

J. Garmendia (1990), desde una perspectiva sociológica, propone un enfoque técnico-metodológico para *detectar* la cultura de la empresa que persigue ofrecer una visión integrada a partir de un elaborado sistema de indicadores. Las finalidades son: a) Reflejar la globalidad relevante, utilizando para ello un listado de indicadores basado en el esquema clásico de Maslow sobre “necesidades básicas”, que incluiría: *salud* –jornadas perdidas por enfermedad, revisiones médicas, condiciones de higiene, indicadores subjetivos de salud –, *seguridad* – accidentes –, *renta* – productividad, rentabilidad, remuneración –, *conocimiento* – instrucción, cualificación, formación –, *justicia distributiva* – abanico salarial, promoción, igualdad de sexos –, *participación y comunicación* – estilos de dirección, representación, participación –, *autorrealización* – creatividad, iniciativa –, *prestigio* – cuota de mercado, calidad del producto, imagen externa, atención al cliente –, *conservación de la naturaleza* – contaminación, luminosidad, humedad –; b) Integrar elementos para poder comparar los resultados de los distintos indicadores; c) Estructurar el sistema, con la finalidad de llegar a perfilar la globalidad de los resultados y obtener el llamado *perfil axiológico*, que sería la expresión de la cultura de empresa y que debería contrastarse con el *perfil subjetivo*, esto es, la imagen percibida por el personal. La aproximación del citado autor contempla además la realización de una auditoría social y de una auditoría cultural previas a la presentación del informe final.

M. J. Giovannini y L. M. H. Rosansky (1990), en el marco de lo que consideran contribuciones de la antropología a la consultoría de empresa o



dirección, abundan en el concepto clave de cultura para caracterizar la perspectiva antropológica. Para estas autoras los componentes de la cultura tienen una lógica interna¹¹ y forman un sistema adaptativo consistente que ayuda a la gente a realizar con éxito su integración al entorno físico y social. Es por esta razón que tal concepto se considera relevante para entender las creencias y conductas de los grupos sociales dentro de una organización compleja. El concepto de cultura, asimismo, conduce directamente, a criterio de las citadas autoras, al de etnocentrismo. Las actitudes etnocéntricas, en este sentido, serían comunes dentro de las organizaciones complejas, en donde grupos diferentes – por ejemplo producción y marketing, directivos, oficinistas, operarios – presentan dificultades para reconocer los problemas, las necesidades y las expectativas de cada uno de los otros grupos. De ahí la pertinencia del uso de la observación participante y de la adopción de un abordaje etnográfico que se caracterizaría por: a) La adopción de una aproximación *emic*, que permite llevar a cabo una especie de estereovisión a partir de recoger las interpretaciones y significados nativos de los acontecimientos y de la conducta separadamente de las imágenes de los investigadores. La combinación de ambas será la que aportará riqueza a los informes de un sistema cultural, por cuanto incorporará la contradicción y la controversia así como el consenso; b) La adopción de una perspectiva *holística* que considera las conductas y acontecimientos culturales formando parte de sistemas amplios e integrados – económico, político, de parentesco, mágico-religioso –, lo que ayuda a los investigadores a superar las explicaciones simplistas y reduccionistas y a descubrir vínculos entre instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales. Ambos aspectos se concretarían y se harían a la vez posibles mediante la ayuda de una serie de técnicas tales como: las observaciones estructuradas – en el taller, la cafetería, la sala de juntas –; las entrevistas – en grupo o individualmente y por lo general semi-dirigidas o focalizadas –; el análisis de acontecimientos críticos; el análisis de redes, para seguir por ejemplo las conexiones entre individuos y grupos; el análisis de contenido – de documentos, informes, discursos, reuniones.

Antropología y (sub)culturas de la empresa, del trabajo, de las profesiones: una (auto)crítica y algo más

El hecho, ya señalado, de que la antropología en un momento determinado quedara más o menos apeada de la tradición de estudios en contexto indus-

¹² Y aunque no voy a descubrir nada, es cierto, conviene tener presente que, especialmente en algunos ámbitos, como el de los MBA que representan los autores de la siguiente cita, esta autoridad intelectual es más bien nula: “Ahora bien, la cultura es el material más blando que existe ¿Quién confía en sus principales analistas – antropólogos y sociólogos – después de todo? Los hombres de empresa desde luego no” (Peters y Waterman 1994: 366).



Jordi Roca i Girona

trial-empresarial, favoreció que algunas disciplinas como la psicología y la sociología se especializaran en este ámbito y acabaran por patrimonializarlo de alguna manera. El desconocimiento, a su vez, y un cierto desprestigio e incomodidad ética y metodológica de parte de una gran mayoría de antropólogos respecto a esta subdisciplina han contribuido a crear una sensación de que la antropología ha llegado o está llegando tarde y mal al terreno empresarial. De todo ello se deriva la idea de que en el supuesto de aceptarse, o tal vez sería mejor decir tolerarse, la incursión de la disciplina en este terreno, ésta debería cristalizar en la búsqueda de un nicho propio y genuino – no fuera a suceder que se tachara nuestra presencia de intrusismo – que resultara más o menos plausible a todas las partes. En este contexto, las aproximaciones llevadas a cabo en términos de cultura parecerían, sin duda, las “más antropológicas” y, por tanto, las más pertinentes, por cuanto se da una idea bastante extendida de que los antropólogos podemos hablar con cierta autoridad sobre la cultura, hasta el punto de que a menudo se ha definido nuestra disciplina precisamente como aquella rama del conocimiento especializada en el estudio de la cultura, terreno al que habría realizado una de sus aportaciones teóricas más fundamentales. A ello podría añadirse además la revalorización, de la que la expresión *cultura de empresa* es una muestra más, de la noción de cultura, que aparece por todas partes. Parece, en este sentido, que los antropólogos deberíamos estar muy contentos a la vista del éxito de nuestro concepto favorito. La realidad, no obstante, de forma similar a lo que les ocurre a los sociólogos con el término sociedad, es que nos pone bastante nerviosos. Si alguien quiere observar cómo el rostro de un antropólogo se vuelve lívido, para aducir inmediatamente un cambio de tema o una razón para salir huyendo, sólo precisa preguntarle por el significado de la palabra cultura.

Con independencia de que la falsa evidencia según la cual la *cultura de empresa* es un objeto antropológico por el solo hecho que incluye la palabra cultura pone de manifiesto una cierta incapacidad del antropólogo para construir su objeto, lo cierto es que, además, como ya hemos señalado, se constata que las aproximaciones realizadas en esta dirección han sido hechas de forma no pertinente desde un punto de vista antropológico, por cuanto se evidencia una preocupación psicológica por la cultura caracterizada por un exceso de perspectiva culturalista que reifica las culturas y las sitúa dentro de una perspectiva idealista (Gallenga 1993: 143). El uso del concepto de cultura en las ciencias de la gestión y del *management* acaba reduciendo a éste a un simple instrumento de análisis, de gestión y de control que permite, una vez considerado como una simple variable dependiente más, presentarlo como un mecanismo de revestimiento identitario formalizado por los dirigentes, que asumen por su propia posición jerárquica el rol de arquitectos y constructores de la cultura, en la línea como lo presenta, por ejemplo, Schein



cuando afirma que las culturas empresariales “son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y – siempre y cuando sea necesario – la destrucción de la cultura (...) Lo único realmente importante que hacen los líderes (es) la creación y conducción de la cultura” (Schein 1988: 20).

Es evidente, pues, que por una parte una gran mayoría, tanto de antropólogos como de no antropólogos, establece una unión casi indisoluble entre antropología y el concepto de cultura, pero también lo es, por otra parte, como ya hemos podido ir constatando, que hay un buen número de antropólogos dispuestos a levantar el hacha de guerra al escuchar la palabra cultura, con lo que acabamos hallándonos ante la imagen bastante habitual – y en cierto modo un tanto desesperante, vale decir – del antropólogo como especialista en el distanciamiento de los discursos producidos, como desenmascarador y deconstructor de los mismos, pero también como un ser alérgico a la propuesta de alternativas y a la intervención en el ámbito directo de la investigación empírica. Como ha apuntado U. Hannerz muy atinadamente: “¿Qué credibilidad vamos a tener si ahora nos volvemos *en contra de la cultura* o si fingimos que nada tenemos que ver con este concepto?” (Hannerz 1998: 60). Tal vez una buena solución de compromiso al respecto consistiría en llevar a cabo una clarificación de los supuestos sobre los que se ha asentado la noción antropológica de cultura y, a partir de ahí, abordar su posible traslación al ámbito empresarial-organizacional.

Así, pueden distinguirse tres grandes líneas que la antropología ha tratado de combinar en relación al concepto de cultura (Hannerz 1998: 23-24): la idea de que la cultura se aprende, se adquiere en la vida social; la de que está integrada de alguna manera, formando un conjunto bien encajado; y la de que nos llega empaquetada de diversas maneras, diferentes según el colectivo humano, y que como regla general estos colectivos pertenecen a un territorio. Ello ha dado a pie a toda una serie de concepciones de la cultura de marcado carácter estático, homogenizador y deshumanizado, en las que se tiende a exagerar la coherencia y a describir las culturas como limitadas e individualmente distintas. El concepto de cultura ha sido frecuentemente simplificado: presentar la cultura como una realidad superorgánica, conclusa en sí misma, con fuerzas y fines propios, es reificarla, en tanto que verla como un esquema de la conducta que observamos en los individuos de alguna comunidad identificable, es reducirla.

En realidad, el supuesto básico sobre el que insertar y desarrollar el concepto de cultura procede de la constatación de que la naturaleza humana no existe independientemente de la cultura. Los humanos, al nacer, somos tal vez los animales con menos instintos, los más desprotegidos, por lo que la cultura aparece como una necesidad vital en términos de adaptación. Entre nuestra herencia genética y lo que tenemos que saber para poder vivir, para



Jordi Roca i Girona

adaptarnos al entorno, existe un vacío de información, que es precisamente el que llenamos mediante la cultura. Esto exige un aprendizaje, que llevamos a cabo mediante la participación en la vida social, que determina que los modos adquiridos de pensamiento y de acción se conviertan en socialmente organizados. La cultura incluiría los modos pautados y recurrentes de pensar, de sentir y de actuar. Se refiere, por consiguiente, tanto a los valores de los miembros de un grupo, como a sus normas y a los bienes materiales que producen, aunque bien es cierto que debe distinguirse entre cultura y producto cultural y que una cosa es la cultura como dispositivo operativo característico de la especie y otra su concreción particular en el terreno empírico (García Jorba 1999: 83).

Llegados a este punto, un cierto intento de presentación más o menos sistemática, amplia y comprehensiva, de las características de las culturas, puede ser de gran utilidad para avanzar y desbrozar el terreno. Siguiendo de cerca la caracterización llevada a cabo por H. M. Trice (1993), podemos señalar que las culturas:

- Son colectividades, fenómenos de grupo, no producidas solamente por individuos. La cultura es el mecanismo que los seres humanos utilizan para dar sentido al mundo que les rodea y para organizar su acción. De ahí que, en la medida que la cultura forma parte inherente de la vida de la gente, no puede reducirse sencillamente a un mero instrumento dirigitible y manipulable desde la gerencia empresarial. Nadie, pues, crea una cultura organizativa. La dirección, pongamos por caso, a lo sumo puede cambiar una cultura organizativa hasta cierto punto, siempre desde luego dentro del marco de posibilidades y limitaciones que le permite el propio substrato cultural de la organización y entendiendo que los elementos clave no cambian fácilmente, precisamente porque la cultura tiene que ver con los significados fundamentales (Greenwood 1996: 71-72).
- Son inherentemente borrosas y ambiguas. Incluyen paradojas y contradicciones que se debaten entre dos fuerzas: estabilidad, armonía y continuidad, por una parte, y cambio y ambivalencia por otra. A pesar, pues, de que es cierto que la cultura aglutina a los grupos, los antropólogos subrayamos que la cultura es un proceso, una forma de comprender el mundo. La cultura siempre está en acción, respondiendo a la experiencia, cambiando, diversificándose. La marca distintiva de un sistema cultural es el proceso continuo de reinterpretación que llevan a cabo los miembros de un grupo, individual y colectivamente, en la dinámica de la vida diaria. Las culturas están siempre en movimiento, esto es, toda cultura viable es dinámica (Greenwood y González 1990: 14; Greenwood 1996: 71). Producen el orden necesario para la vida, pero esto no implica que



sean estáticas, sino dinámicas, cambian continuamente. La comunicación entre humanos no es perfecta, y no todo el mundo entiende e interpreta lo mismo.

- Emergen por encima del tiempo. Tienen una base histórica, se transmiten de generación en generación. En palabras de Geertz: “La cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (Geertz 1989a: 88).
- Son intrínsecamente simbólicas.
- Están cargadas emocionalmente. A través de la cultura los miembros de cada generación gestionan la incertidumbre y la ansiedad inherentes a la condición humana y hallan cierto sentido al caos y al desorden.
- Alimentan el etnocentrismo, estableciendo límites entre el nosotros y el ellos.
- Son funcionales y disfuncionales. La investigación organizacional ha focalizado en los elementos de la cultura que son funcionales y ha ignorado completamente los aspectos disfuncionales. Por ejemplo, en términos ocupacionales, la cultura ayuda a la cohesión y a la cooperación de los miembros de una ocupación, pero establece también una rigidez hacia los grupos de fuera, pudiendo bloquear la cooperación.
- Estructuran las relaciones sociales.

De lo apuntado hasta aquí bien pueden derivarse, según creo, algunas consideraciones que me parecen fundamentales para pulir y clarificar el concepto de cultura y los usos que se han hecho de él en la literatura managerial. Así, el énfasis de esta literatura sobre el hecho de que existe en las organizaciones una cultura dominante basada en valores y creencias comunes que afectan al comportamiento de todos los participantes constituye un simplificación. En realidad las organizaciones complejas están compuestas de muchos grupos y departamentos diferentes que tienen sus propias subculturas. En lugar de un fenómeno monolítico, la cultura organizacional o de empresa está integrada por varias subculturas intervinculadas, conectadas y en ocasiones en conflicto. Tal vez la confusión, después de todo, radique simplemente en el hecho de que los directivos y gestores empresariales, y por consiguiente los profesionales del análisis managerial y de las relaciones corporativas, necesitan, o crean necesitar, lo que a menudo se denomina una *cultura fuerte* (Deal y Kennedy 1985; Schein 1988) que las cohesione, las identifique y les asegure la acción corporativa. Como ha señalado Greenwood (1996: 69), considerar la cultura organizativa como uniforme, homogénea y



Jordi Roca i Girona

estática equivale a confundirla con la llamada *imagen de empresa*, utilizada para representar a la organización ante clientes y competidores. Tal confusión, ciertamente, resulta muy tentadora para los directivos y para los publicitarios. La dificultad, no obstante, surge cuando la plantilla comprueba la distancia existente entre la imagen que la empresa quiere proyectar y la realidad de la vida cultural dentro de ella, lo cual no pocas veces puede contribuir a fomentar la resistencia de ésta a la estrategia de aquéllos. Así, de unas necesidades concretas de la dirección se derivaría una teoría específica y acorde de la organización. Ello, no obstante, no debe o no debería suponer el que no se reconozca la existencia de subculturas variables que afirman y permiten la diversidad, la innovación y la adaptación a y en diferentes circunstancias.

Las organizaciones, pues, son de naturaleza multicultural, siendo así que en ellas nos encontramos con la emergencia de subculturas – ocupacionales, profesionales, de clase, de género... – que están interrelacionadas y unidas por diversos modos de ajuste de unas con otras. Los ajustes no son permanentes y comportan nuevas configuraciones en el tiempo. Las subculturas ocupacionales (Trice 1993: 141) representarían, en este contexto, una suerte de *clusters* de maneras de entender, conductas y formas culturales que se caracterizan como grupos distintivos dentro de una organización. Difieren del corazón de la cultura en la que están inmersas en tanto que pueden exagerar su ideología y prácticas o, por el contrario, desviarse en algún modo de ellas. Cuando esto último llega a constituir un intenso conflicto con el corazón de la cultura organizacional puede recurrirse, asimismo, a la noción de contracultura.

El estudio de las culturas de las organizaciones de trabajo o empresas debería incluir, pues, tanto la dimensión organizacional como la de las distintas subculturas, de entre las que destacan por su peso específico las de carácter ocupacional. La dimensión ocupacional del trabajo, ampliamente analizada por Durkheim y por la escuela de Chicago, ha sido progresiva y sistemáticamente ignorada por la literatura managerial, siendo la dimensión organizacional del trabajo la que ha recibido la atención exclusiva (Trice 1993: 4). No ha sucedido así, no obstante, en el ámbito de la antropología, que ha procedido más bien de manera inversa. Deben señalarse, en este sentido, la existencia de una antropología industrial norteamericana (véase Gamst 1977, 1980) que ha realizado numerosas aportaciones en el terreno de las culturas del trabajo de gran diversidad de profesiones, de la reciente antropología francesa sobre grupos ocupacionales (véase VVAA 1989) o de las investigaciones producidas en España en torno al concepto de culturas del trabajo (véase Moreno 1991, Palenzuela 1995, y Roca 1998: 53). En la tradición antropológica reciente la atención al ámbito organizacional-empresarial frente al ámbito ocupacional debe buscarse sobre todo en la *business and industrial anthropology* estadounidense (véase Baba 1986) y en la antropología industrial



mexicana (véase de la Peña 1977, Novelo 1988, y Alonso 1993).

Pero esto, que nos conduce como se ha visto a la consideración de las subculturas organizacionales, no es todo. Así, cuando vamos de una organización industrial a otra, es posible observar ciertas similitudes de conducta. Es útil, tal vez, verlas como aspectos de una subcultura industrial que haría referencia a las similitudes encontradas en todas las formas de la vida industrial (Turner 1971) y que, siguiendo este razonamiento, debería permitirnos hablar también de subculturas de los funcionarios, de los servicios, etc., en donde el criterio de adscripción pivotaría en torno a la rama de producción. Tampoco debemos olvidar que el ámbito de la cultura o culturas de la empresa mantiene estrechas relaciones con el marco cultural global en el que se halla inscrita. En este sentido siempre debe estar presente en el análisis la consideración de la cultura local, regional, nacional, continental, occidental, global – del neocapitalismo, del capitalismo de la globalización, de la sociedad mundial capitalista –, etc.

La mayoritaria y acrítica tendencia por parte de la literatura managerial y, en general, del conjunto de subdisciplinas de las ciencias sociales *expertas* en el tema, como la sociología y la psicología, a hablar en términos de cultura de empresa, así, de forma reduccionista y pomposa, en singular, reduce la complejidad al presentar como una unidad homogénea aquello que, por su propia naturaleza, es heterogéneo. En este sentido tal vez no sea del todo arriesgado señalar que, en cierto modo, los defensores y utilizadores de la noción de cultura de empresa vienen a representar los continuadores de la visión armónica, no conflictivista de las relaciones laborales, iniciada con el concepto de solidaridad orgánica de Durkheim y afianzada por aportaciones tales como la de la propia Escuela de Relaciones Humanas o el mismo paternalismo *superador* del “odio de clases” de raíz católica. Prestar atención sólo a los *valores compartidos*, a aquello que une, es ignorar uno de los aspectos consubstanciales del modo de producción industrial capitalista: el conflicto. Conflicto que nace de las posiciones diferenciadas de los individuos y grupos en el proceso de producción y en la estructura social de la empresa. Posiciones diferenciadas, a su vez, que comportan, lógicamente, intereses necesariamente distintos, cuando no incluso antagónicos entre unos y otros.

La noción de cultura de empresa no es que sea desafortunada como tal, sino que lo es el uso que se hace de ella. Si en la etiqueta de cultura de empresa va incluida la atención a la complejidad cultural de la organización, hecha no sólo de consenso, sino también de conflicto, definida no sólo por lo homogéneo sino también por la diversidad cultural que incorpora, entonces sin duda será apenas un matiz que nos refiramos a la cultura o a las culturas de la empresa.

Finalmente, aunque ello ya lo he venido haciendo a lo largo del artículo, creo que la crítica, que tal vez constituye hasta el momento la mayor



aportación de la antropología a la noción de cultura de empresa, debe contemplar también, para ser honesta, la autocrítica. En este sentido no puede dejar de constatarse que los antropólogos muy a menudo desenterramos el hacha de guerra y nos ponemos de los nervios por el uso del concepto de cultura que hacen “los otros”. En el fondo, no nos engañemos, se trata de una reacción totalmente corporativista. Hemos patrimonializado el concepto de cultura y nos creemos sus únicos depositarios legítimos, los únicos que tenemos derecho a hablar de ello o a hacerlo de manera correcta. Deberíamos ejercitarnos un poco más en la humildad – y espero que aunque sone a sermón no se entienda como tal – y reconocer, por ejemplo, que los dardos críticos que lanzamos contra el mal uso y abuso que hacen sociólogos, psicólogos y gente del *management* o la dirección y administración de empresas, en parte nos los estamos lanzando contra nosotros mismos, porque, de hecho, aunque es verdad que a menudo de forma chapucera, aquéllos en muchas ocasiones no hacen más que utilizar nociones de cultura provenientes de antropólogos. Nosotros, pues, somos también, quizás incluso de forma primaria, unos de los principales responsables del pantano conceptual en el que parece haber quedado inmersa la teorización sobre la cultura. Sirva de ejemplo, cuando menos, las diferentes definiciones de cultura que Clyde Kluckhohn deja traslucir a lo largo de las páginas del capítulo dedicado a la cultura en *Mirror for Man*: 1) “el modo total de vida de un pueblo”; 2) “el legado social que el individuo adquiere de su grupo”; 3) “una manera de pensar, sentir y creer”; 4) “una abstracción de la conducta”; 5) “una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas”; 6) “un depósito de saber almacenado”; 7) “una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados”; 8) “conducta aprendida”; 9) “un mecanismo de regulación normativo de la conducta”; 10) “una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres”; 11) “un precipitado de historia”, por no señalar los símiles a los que el citado autor acude, tales como mapa, tamiz, matriz (Geertz 1989a: 20). Y es que tal vez, como ha señalado Keesing, si bien existe acuerdo respecto a la necesaria precisión y reducción del concepto de cultura, “no hay ninguna esperanza de que pueda alcanzarse un compuesto ecléctico con el cual pudieran estar todos de acuerdo” (Keesing 1996: 62).

La constatación de que el concepto de cultura en realidad puede que no sea muy operativo desde un punto de vista analítico no debe justificar, no obstante, aunque si pueda explicarlo, el hecho de que tenga tanto poder de seducción para quienes hacen de los discursos vácuos y ambiguos un arte, para quienes saben que no saben qué decir. Para éstos es evidente que se trata más de un término de marketing que de otra cosa.

A pesar de todo ello, o precisamente como consecuencia de todo ello, creo, al igual que Hannerz (1998: 75), que el concepto puede continuar siendo



útil, por cuanto es la palabra clave que tenemos para compendiar esta capacidad peculiar de los seres humanos para crear y mantener sus propias vidas conjuntamente. Es evidente que ello nos obligará a “afinar esa herramienta conceptual central que hemos heredado de nuestros mayores” (Keesing 1996: 52) y a utilizar entonces la autoridad intelectual, sea cual sea, que se nos concede en este ámbito para seguir desenmascarando los argumentos volátiles y denunciar sin ambages el mal uso y abuso que surjan al respecto.¹² Lo cual no debe entenderse como sinónimo de petulante arrogancia, como una suerte de crítica *perdonavidas* que en el fondo sirva para encubrir ciertas inseguridades y complejos disciplinarios. La necesaria humildad científica debe pasar por el hecho de no dar por supuesto que somos grandes expertos en este tema y, más aún, reconocer que a menudo nos incomoda, por lo que el recurso a escuchar aquello que puedan aportarnos los colegas de otras disciplinas siempre deberá ser bien recibido. Aunque ellos, ciertamente, hasta el momento parecen haber oído, más que escuchado, poco y mal de lo que los antropólogos podíamos, y a menudo, también es cierto, no sabíamos como o no queríamos, decirles al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

- AGAR, M. H., 1980, *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, San Diego, Academic Press.
- AGUIRRE, Àngel, 1996, “Els Rituals en l’Empresa”, *Revista d’Etnologia de Catalunya*, 9, 6-41.
- ALONSO, J., 1993, “Estudios de Antropología Industrial: Una Óptica desde el CIESAS”, BUENO, C., y L. GABAYET (orgs.), *Antropología e Industria: Los Proyectos Colectivos del CIESAS*, México, CIESAS, 76-85.
- ALTHABE, G., 1991, “Désacraliser l’Entreprise”, *Journal des Anthropologues*, 43-44.
- BABA, M. L., 1986, *Business and Industrial Anthropology: An Overview*, NAPA, American Anthropological Association.
- BARÉ, Jean-François, 1995, “L’Anthropologie et l’Entreprise: Quelques Remarques”, Baré, J. F. (org.), *Les Applications de l’Anthropologie: Un Essai de Réflexion Collective depuis la France*, Paris, Karthala, 119-139.
- BOSCHE, M., 1984, “‘Corporate Culture’: la Culture sans Histoire”, *Revue Française de Gestion*, 47-48, 29-39.
- BURRELL, G., y G. MORGAN, 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman.
- CHAPPLE, E. D., 1953, “Applied Anthropology in Industry”, KROEBER, A. L. (org.), *Anthropology Today: An Encyclopedic Inventory*, Chicago, University of Chicago Press, 819-831.
- COLEMAN, S., 1996, “Obstacles and Opportunities in Access to Professional Work. Organizations for Long-term Fieldwork: The Case of Japanese Laboratories”, *Human Organization*, 55, 3, 334-343.
- COMELLES, J. M., 1989, “Ve No Sé Dónde, Trae No Sé Qué: Algunas Reflexiones sobre el Trabajo de Campo en Antropología de la Salud”, *Arxiu d’Etnografia de Catalunya*, 7, 205-235.
- DE LA PEÑA, G. (org.), 1977, *Ensayos sobre el Sur de Jalisco*, México, CIS-INAH.
- DEAL, y KENNEDY, 1985, *Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- FRANKE, R. H., 1979, “The Hawthorne Experiments: Review”, *American Sociology Review*, 44, 861-865.



Jordi Roca i Girona

- FRANKE, R. H., y J. G. KAUL, 1978, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", *American Sociology Review*, 43, 623-643.
- GALLENGA, Ghislaine, 1993, "La Notion de Culture d'Entreprise dans la Littérature Manageriale: Une Critique Ethnologique", *L'Uomo*, VI, 1-2, 135-147.
- GAMST, F. C., 1977, "An Integrating View of the Underlying Premises of an Industrial Ethnology in the United States and Canada", *Anthropological Quarterly*, 50 (1), 1-8.
- , 1980, "Toward a Method of Industrial Ethnology", *Rice University Studies*, 66 (1), 15-42.
- GARCÍA JORBA, Juan M., 1999, *Fe en la Palabra*, tesis doctoral, mimeo.
- GARDNER, B. B., 1978, "Doing Business with Management", EDDY, E. M., y W. L. PARTRIDGE (orgs.), *Applied Anthropology in America*, Nueva York, Columbia University Press, 245-260.
- GARMENDIA, J. A., 1988, "La Cultura de la Empresa: Una Aproximación Teórica y Práctica", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41, 7-23.
- , 1990, *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*, Madrid, Esic.
- GEERTZ, C., 1989a, *La Interpretación de las Culturas*, Barcelona, Gedisa.
- , 1989b, *El Antropólogo como Autor*, Barcelona, Paidós.
- GIOVANNINI, Maureen J., y Lynne M. H. ROSANSKY, 1990, "Anthropology and Management Consulting: Forging a New Alliance", *NAPA Bulletin*.
- GOODALL, H. L., 1989, *Casing a Promised Land*, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- GREENWOOD, Davydd J., 1996, "Antropología de los Negocios", PRAT, J., y A. MARTÍNEZ (orgs.), *Ensayos de Antropología Cultural*, Barcelona, Ariel, 270-277.
- GREENWOOD, D. J., y J. L. GONZÁLEZ, 1990, *Culturas de Fagor*, San Sebastián, Txertoa.
- GREGORY, K., 1983, "Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- HANDY, Ch., 1976, *Understanding Organizations*, Middlesex, Penguin Books.
- HANNERZ, Ulf, 1998, *Conexiones Transnacionales*, Madrid, Cátedra.
- KEESING, Roger M., 1996, "Teorías de la Cultura", VELASCO, H. (org.), *Lecturas de Antropología Social y Cultural: La Cultura y las Culturas*, Madrid, UNED, 51-82.
- MENÉNDEZ, E. L., 1977, "'Nuevos' Objetos de Estudio en la Antropología Social", *Los Procesos de Cambio, Actas de la XV Mesa Redonda de la Sociedad Mexicana de Antropología*, III, 75-82.
- , 1991, "Definiciones, Indefiniciones y Pequeños Saberes", *Alteridades*, 1 (1), 21-32.
- MOHAN, N. L., 1994, *Organizational Communication and Cultural Vision: Approaches for Analysis*, Albany, State University of New York Press.
- MORENO, I., 1991, "Identidades y Rituales", PRAT, J., y otros (orgs.), *Antropología de los Pueblos de España*, Madrid, Taurus, 601-636.
- NADER, L., 1969, "Up the Anthropologist: Perspectives Gained from Studying Up", HYMES, D. (org.), *Reinventing Anthropology*, Nueva York, Random House, 284-311.
- NIETO, R., 1994, "Antropología del Trabajo Industrial", *Sociología del Trabajo*, 22, 29-45.
- NOVELO, V., 1988, "Para la Historia de la Antropología del Trabajo", *Teoría e Investigación en la Antropología Social en México*, México, CIESAS, 213-220.
- OUCHI, W. G., 1981, *Theory Z*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- PALENZUELA, P., 1995, "Las Culturas del Trabajo: Una Aproximación Antropológica", *Sociología del Trabajo*, 24, 3-28.
- PETERS, Thomas J., y Robert H. Jr. WATERMAN, 1994, *En Busca de la Excelencia*, Barcelona, Folio.
- PINA-CABRAL, João de, y Antónia Pedroso de LIMA, (orgs.), 2000, *Elites: Choice, Succession and Leadership*, Oxford-Nueva York, Berg.
- ROCA, Jordi, 1996, "Obreros: De la (Im) pertinencia del Obrero como Objeto de Estudio de la Antropología Social", PRAT, J., y A. MARTÍNEZ (orgs.), *Ensayos de Antropología Cultural*, Barcelona, Ariel, 139-146.
- , 1998, *Antropología Industrial y de la Empresa*, Barcelona, Ariel.
- SACHS, P. (org.), 1989, *Anthropology of Work Review* (Special Issue: Anthropological Approaches to Organizational Culture), Washington.
- SCHEIN, E. H., 1988, *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés.
- SCHWARTZMAN, H. B., 1993, *Ethnography in Organizations*, Newbury Park, Sage Publications.
- SCRIMSHAW, S. C. M., y E. HURTADO, 1988, *Procedimientos de Asesoría Rápida*, Los Ángeles, Centro de Estudios Latinoamericanos, UCLA.
- SHANKMAN, Paul, y Tracy BACHRACH EHLERS, 2000, "The 'Exotic' and the 'Domestic': Regions and Representation in Cultural Anthropology", *Human Organization*, 59, 3, 289-299.
- SHERRY Jr., J. F., 1983, "Business in Anthropological Perspectives", *Florida Journal of Anthropology*, 8 (2), 15-36.

SMIRCICH, L., 1983, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

THÉVENET, M., 1986, *Audit de la Culture d'Entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.

TRICE, Harrison M., 1993, *Occupational Subcultures in the Workplace*, Ithaca, Nueva York, ILR Press.

TRICE, H., y J. M. BEYER, 1993, *The Cultures of Work Organization*, Englewood Clifs, Prentice Hall.

TURNER, Barry A., 1971, *Exploring the Industrial Subculture*, Londres, MacMillan.

VVAA, 1989, *Cultures du Travail*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Jordi Roca i Girona

ANTHROPOLOGISTS IN THE FIRM? REFLECTIONS ON THE SO-CALLED CORPORATE CULTURE

The relationship between anthropology and firms has always been complex and difficult. Reciprocal mistrust and partial and biased knowledge still condition the perception by many anthropologists of the professional role and ethical legitimization of anthropology at the firms. This paper argues that there is no reason for this suspicion and that, on the contrary, industrial anthropology and anthropology at the firms is possible and needed. As an example, one of the most used concepts over the last decades in managerial literature – the concept of corporate culture – is reviewed and criticised from the point of view of anthropology.

Departament d'Antropologia Social i Filosofia
– Universitat Rovira i Virgili
jrg@correu.urv.es

WENDEL, W. I., 1979, "Critique of a Recent Professional 'Put-down' of the Hawthorne Research", *American Sociology Review*, 44, 858-861.

