

Introducción a la cultura de las organizaciones

Colección
CLAVES DE LA COMUNICACIÓN

Coordinadores:
Raúl Eguizábal Maza
Antón Álvarez-Ruiz



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Introducción a la cultura de las organizaciones

Paloma Díaz Soloaga



Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Paloma Díaz Soloaga

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono: 91 593 20 98
www.sintesis.com

ISBN: 978-84-9171-301-2
Depósito Legal: M. 13.247-2019

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

Introducción	11
1. Aproximación a la gestión de intangibles	13
1.1. Introducción sobre el mercado laboral	13
1.2. Marco conceptual de la gestión de intangibles	15
1.3. El modelo de orientación a públicos o de primacía <i>stakeholder</i>	18
1.4. El lugar de la cultura organizacional en la gestión de intangibles	20
1.5. La eficacia empresarial de una adecuada gestión de los intangibles ...	22
1.6. Referencias sobre cultura de las organizaciones	25
1.7. Los perfiles profesionales del ámbito de la gestión de intangibles	26
Prácticas sugeridas para el capítulo 1	30
2. Introducción al concepto de cultura	31
2.1. Introducción acerca de la noción de cultura	31
2.2. Definición de cultura	32
2.3. ¿Qué entendemos hoy por cultura?	34
2.4. Cultura y naturaleza	37
2.5. Nación, tradición y cultura	38
2.6. Identidad cultural	41
2.7. Alta y baja cultura	43
2.8. Industrias culturales y creativas	45
2.9. Dimensiones de la cultura	47
Prácticas sugeridas para el capítulo 2	50

3. Teoría organizacional	51
3.1. Introducción	51
3.2. Trabajar juntos	52
3.3. Del taylorismo al modelo de orientación a los públicos	53
3.4. La identidad de las organizaciones: misión, visión y valores	57
3.4.1. La misión	57
3.4.2. La visión	58
3.4.3. Los valores	58
3.5. Definición y contexto de la teoría organizacional	59
3.6. Diseño y cambio organizacional	61
3.7. Las contingencias	63
3.8. ¿Qué es la ventaja competitiva?	65
3.9. Cuando la diversidad se convierte en fortaleza	66
3.10. Posibles errores del sistema organizacional	67
Prácticas sugeridas para el capítulo 3	70
4. Naturaleza y funciones de la cultura organizacional	71
4.1. Introducción y primeras nociones de cultura organizacional	71
4.2. Elementos que componen la cultura organizacional	74
4.2.1. El estilo	77
4.2.2. Ritos y ceremonias	78
4.2.3. Símbolos	78
4.2.4. Mitos e historias	79
4.2.5. Normas	79
4.3. Diferencias entre clima y cultura	80
4.4. El clima y las condiciones de trabajo	83
4.4.1. El entorno físico	84
4.4.2. Las condiciones ambientales	85
4.5. Influencia de la cultura organizacional en la consecución de objetivos	86
4.6. La dinámica de la cultura organizacional	88
4.7. Personalización y demarcación del territorio laboral	90
Prácticas sugeridas para el capítulo 4	92

5. La dirección de personas y la comunicación interna	93
5.1. Introducción	93
5.2. El enfoque <i>stakeholder</i> de orientación a públicos	93
5.3. Modelos de gestión en la dirección de personas	96
5.4. De la dirección por objetivos a la dirección por misiones (DpM)	98
5.5. La composición de los equipos humanos	101
5.6. La comunicación interna	104
5.6.1. <i>El modelo piramidal</i>	105
5.6.2. <i>El modelo horizontal</i>	105
5.7. Canales para la comunicación interna	107
5.8. El contrato psicológico	110
5.9. Los conflictos dentro de la organización	111
5.10. Un enfoque de la dirección de personas desde la perspectiva de la RSC ..	115
Prácticas sugeridas para el capítulo 5	116
6. Evaluación de la cultura y el clima organizacional	117
6.1. Introducción	117
6.2. La evaluación del clima y la cultura	117
6.3. El cuestionario de evaluación cultural de Denison	120
6.3.1. <i>La implicación</i>	120
6.3.2. <i>La consistencia</i>	121
6.3.3. <i>La adaptabilidad</i>	121
6.3.4. <i>La misión</i>	122
6.4. El cuestionario sobre clima laboral de Litwin y Stringer	123
6.5. Otros cuestionarios de evaluación	124
6.6. El modelo de Hofstede sobre la cultura nacional	126
6.7. Las diferencias culturales por países	135
Prácticas sugeridas para el capítulo 6	138
7. Conservación y mejora de la cultura en las organizaciones	141
7.1. Introducción	141
7.2. Cuándo intervenir en la cultura de una organización	143
7.2.1. <i>Cambio de definición en la identidad corporativa</i>	143
7.2.2. <i>Cultura que refrena el crecimiento de la organización</i>	144
7.2.3. <i>Fusiones o adquisiciones de empresas</i>	144
7.2.4. <i>Crecimiento igual o superior al 25 por ciento</i>	145

7.3. Los distintos tipos de cultura	145
7.3.1. <i>El modelo de valores en competencia</i>	146
7.3.2. <i>El modelo de Cameron y Quinn</i>	147
7.4. El deterioro del clima y la cultura	149
7.5. Tipos de intervención cultural	151
7.5.1. <i>Alineamiento de la cultura con el proyecto empresarial</i>	151
7.5.2. <i>Cohesión cultural tras una integración corporativa o una gran diversificación sectorial</i>	152
7.5.3. <i>Adaptación cultural a nuevos entornos</i>	153
7.6. Herramientas para implementar o mejorar la cultura	154
7.6.1. <i>El proceso de introducción del empleado a través del onboarding</i>	154
7.6.2. <i>El espacio físico de trabajo: edificios y espacios</i>	157
7.7. Otras formas de conservar y mejorar la cultura	161
7.7.1. <i>Team building y otras acciones</i>	162
Prácticas sugeridas para el capítulo 7	164
8. <i>El plan de transformación cultural</i>	165
8.1. Introducción	165
8.2. Fases del plan de transformación cultural	166
8.2.1. <i>La narración de la historia de la organización</i>	167
8.2.2. <i>Análisis previo al diagnóstico</i>	168
8.2.3. <i>La realización del diagnóstico</i>	173
8.3. La jerarquización de públicos internos	175
8.4. El cuadro de mando de transformación cultural	176
8.5. Seguimiento y control del plan de transformación cultural	179
8.6. Ejemplo ficticio de un cuadro de mando de transformación cultural	180
Prácticas sugeridas para el capítulo 8	181
9. <i>Atracción y fidelización del talento</i>	183
9.1. Introducción	183
9.2. La atracción del talento	183
9.3. El papel de la marca empleador	184
9.3.1. <i>Presencia en ferias nacionales o internacionales del sector o de la industria</i>	186

Índice

9.3.2. Participación de la empresa en concursos o premios de la industria	186
9.3.3. Presencia en redes sociales	187
9.3.4. Cultivar las comunidades de talento	187
9.3.5. Comunicación convencional en medios	188
9.4. La cultura como atractivo para fidelizar al equipo	188
9.4.1. Rankings de las mejores empresas para trabajar	189
9.5. La gestión de la diversidad	192
9.6. Fidelización del talento	194
9.7. El salario emocional	195
9.8. El absentismo laboral	196
9.9. Formación continua del equipo	198
9.9.1. Las universidades corporativas	198
9.9.2. Otras fórmulas de formación de empleados	200
9.10. Conciliación de vida profesional, familiar y personal	200
Prácticas sugeridas para el capítulo 9	202
10. El líder como transmisor de cultura	203
10.1. Introducción	203
10.2. Funciones y perfiles del directivo	205
10.3. Liderazgo y autoridad	207
10.4. Rasgos del buen líder	211
10.5. El temperamento y el rol de equipo	213
10.5.1. El test de temperamento de Keirseley	214
10.5.2. El test de roles de equipo de Belbin	215
10.6. Sobre el liderazgo femenino	217
10.6.1. Recomendaciones de inclusión en las empresas	220
10.7. La comunicación entre el líder y su equipo	221
10.8. Coaching y mentoring, dos herramientas al servicio del líder	222
10.8.1. El coaching como herramienta de transformación	223
10.8.2. El mentoring del líder con su equipo	224
10.9. Liderazgo y reputación	225
Prácticas sugeridas para el capítulo 10	228
Bibliografía	229

2

Introducción al concepto de cultura

2.1. Introducción acerca de la noción de cultura

Al tener entre las manos un libro sobre “cultura corporativa”, parece necesario comenzar con un capítulo introductorio acerca del concepto de cultura, para de esa manera entender mejor la relación que mantiene con el término *organización*. De la asociación entre estos dos conceptos, surge una noción novedosa que ha ido llenándose de contenido propio a lo largo de las últimas décadas.

Al referirnos a cultura de las organizaciones, estamos de manera clara haciendo referencia a varios aspectos:

- Por un lado, entendemos que dentro de cualquier agrupación humana en la que existen intereses comunes, se da una identidad propia a la que llamaremos *cultura*.
- Por otro lado, veremos cómo esa cultura se caracteriza por la posesión de una serie de rasgos identitarios propios, distintos y reconocibles a los que denominaremos *identidad cultural*.
- Al mismo tiempo, las personas que forman parte de esta institución se benefician de la pertenencia a ese grupo, sintiendo que comparten unos mismos valores con el resto de los miembros del equipo.
- Fruto de ese vínculo compartido, los miembros de dicha institución participan de una gran capacidad creativa que enriquece tanto al grupo como a la persona, de manera individual.
- Esa capacidad creadora da como resultado no solo la aparición de nuevos productos y servicios, sino además todo un conjunto de manifestaciones, más o menos originales, en la resolución de problemas y conflictos.

En este capítulo veremos cómo el ejercicio de profundizar en el concepto de cultura nos ayudará a comprender más adelante su significado aplicado al ámbito de la organización empresarial.

2.2. Definición de cultura

La primera acepción de cultura nos remite a la raíz latina *cult* que los romanos aplicaron metafóricamente a la persona en su esfuerzo por salir del terreno baldío y roturar sus mentes y sus hábitos para llegar a dar frutos. Al mismo tiempo, también se refiere al culto religioso otorgado a la divinidad.

El término *cultura* también proviene tanto del griego *paideia* como del latino *humanitas* utilizado por Cicerón, y puede traducirse como “educación integral del hombre” adquirida mediante el cultivo de las buenas artes. Es algo específicamente humano y, en efecto, no puede atribuirse en este mismo sentido a los animales. Toda cultura tiende a institucionalizar siete factores: políticos, económicos, religiosos, tecnológicos, sociales, culturales y físicos, y en función de la velocidad que se imprima a ese proceso, se ralentiza o acelera (Sancho, 1976: 104). Puede decirse que, de alguna manera, este concepto no ha evolucionado mucho, puesto que en la actualidad se sigue entendiendo que una persona culta es aquella que ha recibido –o buscado por su cuenta– una educación esmerada en ciertos aspectos. Lo que sí se cuestiona es a qué nos referimos con esa “educación integral”.

Hay una noción de cultura que nace a partir del siglo XVIII, cuando comienza a denominarse con este nombre el resultado del genio humano, de forma que puede hablarse de un conjunto, un acervo cultural que cada generación produce y que, de algún modo, lega a las generaciones venideras.

Una definición de cultura más cercana en el tiempo, y desde luego a nuestro propósito, es la que ofrece Kardiner (1939: 7) al entender que es “la configuración total de las instituciones, entendida la institución como un modo fijo de comportamiento o de conducta común a un grupo de individuos que puede ser comunicado, que es comúnmente aceptado y cuyo rechazo provoca perturbación en el individuo o en grupo”.

Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn publicaron en 1952 el libro *Cultura: una reseña crítica de conceptos y definiciones*, donde repasaban más de 250 definiciones de cultura utilizadas hasta el momento. En ellas ya se percibe la imbricación entre cultura y naturaleza, la variedad prácticamente infinita de las culturas así como su carácter propiamente humano.

En la línea de otorgar un papel primordial a la cultura en el desarrollo de la persona, el escritor y poeta norteamericano T. S. Eliot dedicará parte de su producción a la comprensión de la cultura moderna: “Así pues, entiendo por ‘cultura’, en primer lugar, lo mismo que los antropólogos: el modo de vida de un determinado pueblo que vive reunido en un mismo sitio. Esa cultura se manifiesta en sus artes,

su sistema social, sus hábitos y costumbres, su religión. Pero la combinación de estos elementos no constituye la cultura, aunque a menudo, por conveniencia, hablemos como si así fuera. Esas cosas son simplemente las partes en que se puede atomizar la cultura, como las partes de un cuerpo humano. Pero del mismo modo que un cuerpo es algo más que la unión de sus partes constituyentes, la cultura es algo más que la unión de las artes, costumbres y creencias religiosas. Estos elementos actúan unos sobre otros y para comprender uno de ellos hay que comprenderlos todos” (Eliot, 2003: 182-183).

También dirá de la cultura que es el resultado de la herencia pasada y que impregna nuestro modo de ver la realidad, de manera que ni el más anárquico e independiente de los artistas puede escapar de las influencias culturales pasadas y presentes. El primero de sus famosos *Cuatro cuartetos* expresará esta idea de forma poética:

Time present and time past
Are both perhaps present in time future
And time future contained in time past.
If all time is eternally present
All time is unredeemable.

Tiempo presente y pasado,
quizá están presentes en el tiempo futuro
y el tiempo futuro a su vez contiene el tiempo pasado.
Si todo el tiempo está eternamente presente,
todo el tiempo es irremisible.

Entre otros significados que encierra este poema, Eliot quiere expresar que el ser humano no acaba de ser del todo libre a la hora de elegir su entorno, sino que se encuentra atrapado en la temporalidad. Pertenece a una determinada sociedad y cultura, que a su vez se dan dentro de unas coordenadas temporales de las que no podemos prescindir. Y no solo eso, sino que además esa pertenencia es precisamente la que nos otorga una razón de ser en el mundo.

Gracias a la cultura, el hombre manifiesta toda su dignidad y, por ese motivo, Eliot afirmará que no todas las culturas son igualmente valiosas. Algunas logran acercarse al culmen de la realización humana gracias al cultivo esmerado de todas sus formas estéticas, mientras que otras, por el contrario, no consiguen despegar y se quedan estancadas en una pobreza creativa que conduce a la deshumanización.

Si bien es cierto que, para Eliot, la cultura está indefectiblemente asociada a las élites creativas, por otro lado también aceptó, con el paso del tiempo, la necesidad de hacer extensible esa cultura a todas las clases sociales. Según su criterio, el hecho de hacer la cultura accesible no garantiza su calidad, sino más bien todo lo contrario. El resultado de generalizar el acceso a la alta cultura solo logra devaluar estas formas de creatividad estética, puesto que exige bajar el nivel de calidad formal para que todos puedan entender sus propuestas.

Desde una perspectiva relacional, la cultura sería el conjunto de normas, principios o axiomas comunes a una determinada sociedad humana, capaces de regular la actuación cotidiana de los individuos que la componen logrando homogeneidad (Riera Matute, 1970: 289). Para otros autores, estas normas son sobreentendidas, es decir, no es necesario que se expliciten, puesto que son aprendidas y enseñadas por la propia sociedad, las familias y las instituciones educativas.

Jacinto Choza arguye que la cultura tiene su origen en el sentido común de un grupo discretamente numeroso de individuos. Según el autor:

El sentido común es el funcionamiento de la concepción del mundo en la mente individual. La mente individual funciona del mismo modo en todos los individuos del grupo, y se ha ido conformando a través del aprendizaje en virtud de las actividades y ritualizaciones que han dado como resultado la consolidación y supervivencia de la comunidad. El sentido común es el conjunto de certezas que cumple las funciones del instinto en las especies animales (Choza, 2014: 109).

Desde esta perspectiva, el sentido común no solo es el sustrato necesario para la cultura, sino que ocupa un lugar preponderante para su crecimiento y la consolidación. Queda claro que nace de manera espontánea como consecuencia de la naturaleza relacional de los individuos, capaces de generar leyes internas para afrontar la resolución de los conflictos de convivencia y supervivencia.

Esa forma de conocimiento compartido no se expresa en leyes escritas, sino que es más bien una forma de comprender el mundo y una cosmovisión del hombre. Por eso mismo, no es entendida de la misma forma por un europeo (ya sea este español, italiano o inglés, a pesar de que cada uno tiene un sentido común diferente) que por un miembro de los ainu japoneses. Aunque se realice un esfuerzo por aprender el idioma y comprender las costumbres, al no participar del mismo sentido común aprendido en la primera infancia y compartido durante los años de la asimilación de los roles, no es posible comprender las motivaciones profundas de su comportamiento.

2.3. ¿Qué entendemos hoy por cultura?

En el año 2015, la compañía láctea japonesa Yakult elaboró un estudio por la celebración de su 80º aniversario sobre lo que significaba ser una persona culta en Reino Unido. Para ello se sirvieron de una muestra de 2.000 ciudadanos, a partir de la cual se realizó un perfil de la persona cultivada.

En el cuadro 2.1 se muestra que, a pesar de ser un estudio no académico y, por lo tanto, no reflejar todas las dimensiones posibles de lo que entendemos por cultura, este estudio sirve para acercarnos a lo que una persona de la calle podría entender por ser cultivado.

CUADRO 2.1. Rasgos de una persona cultivada en Reino Unido

1. Acudir con frecuencia al teatro.
 2. Identificar obras de arte.
 3. Conocer lugares con herencia histórica.
 4. Escuchar música clásica.
 5. Ir al *ballet*.
 6. Saber maridar los vinos.
 7. No cambiar de canal cuando emiten las noticias por televisión.
 8. Ver documentales.
 9. Saber leer una partitura de música.
 10. Tener interés en la política.
 11. Leer diariamente la prensa.
 12. Caminar por el campo.
 13. Leer libros antes de dormir.
 14. Realizar escapadas a ciudades en lugar de vacaciones en la playa.
 15. Ver el programa *Question Time* (debate político de la cadena BBC).
 16. Ser anfitrión de fiestas en casa.
 17. Saber de quesos.
 18. Hacer crucigramas y sudokus.
 19. Ir a mercadillos *vintage*.
 20. Saber de cortes de carne.
 21. Ver tenis o *cricket*.
 22. Leer el libro antes de que salga su correspondiente película.
 23. Ver *Antiques Road Show* (programa de antigüedades de la BBC).
 24. Tener carné de biblioteca.
 25. Ver las películas en versión original con subtítulos.
 26. Comprar en agrotiendas.
 27. Usar palillos en lugar de cubiertos.
 28. Beber café de calidad, no instantáneo.
 29. Saber pronunciar la palabra *quinoa* (difícil para los angloparlantes).
 30. Cultivar frutas y vegetales propias en un espacio colectivo.
 31. Ir a festivales de música.
 32. Poseer discos de vinilo.
 33. Leer artículos de Wikipedia.
 34. Comer solo productos locales.
 35. Superar la prueba final del concurso *Countdown* (de una cadena británica).
 36. Llevar pajarita o broches.
 37. Comprar comida de gama alta.
 38. Beber té de hierbas.
 39. Pronunciar palabras extranjeras con buen acento.
 40. No tener muebles comprados en grandes superficies.
-

Como puede apreciarse, tiene que ver con aspectos bien diferenciados entre sí:

- a) El aprecio de la cultura canónica: ir al teatro y al *ballet*, leer libros, saber identificar obras de arte, saber leer una partitura, escuchar e identificar música clásica. Ir a exposiciones de arte y visitar ciudades con pasado histórico, entre otras actividades. El hecho de *robar* tiempo nocturno a la lectura en una sociedad donde este es un bien escaso y preciado son también síntomas de ser una persona cultivada, que prioriza el cuidado del espíritu sobre otras actividades, incluso por encima del sueño.
- b) Poseer conocimientos de gastronomía como manifestación de un *savoir-faire*; es decir, haber estado en encuentros sociales en lugares donde se cocina de distintas maneras, donde se ha tenido la oportunidad de saborear cocinas de distintos países y regiones. En esta dimensión entraría saber catar vinos, identificar las mejores piezas de carne o la proveniencia de un queso. También el aprecio de los productos *gourmet* y la adquisición de alimentos de calidad en lugares especializados.
- c) Haber estudiado y asimilado la historia propia y del entorno (nacional, mundial, europea, etc.). Conocer el legado y las tradiciones del lugar donde se vive y de otras regiones distintas, así como su conexión con el momento presente, se interpreta como un signo claro de cultura.
- d) Un dominio del protocolo fundamental, es decir, de las formas sociales dogmáticas (modo de comportarse, vestirse y actuar en determinados eventos civiles, religiosos o militares), denota que la persona conoce y ha tenido experiencia directa en actos o eventos públicos y privados.
- e) Una persona culta es equivalente en este sentido a una persona educada, correcta, que sabe introducirse en un círculo, presentarse en público, agradecer una invitación, ser anfitrión, etc.

Todo lo anterior puede llevar a pensar que lo que la gente corriente entiende por ser una persona culta continúe siendo un privilegio de las élites, puesto que no está al alcance de todos. Sin embargo, aunque hoy en día ir a la ópera o al teatro no es una actividad especialmente cara, ya que se pueden comprar entradas desde 12 euros, sigue siendo patrimonio de las élites culturales, que acuden eligiendo el disfrute de un ocio de calidad. El acceso a la llamada “alta cultura” requiere en realidad una mayor sensibilidad, y su cultivo sigue siendo minoritario en las sociedades de masas. Al mismo tiempo, en determinados ambientes, ser culto no está de moda, y parece que oculta una forma de elitismo que se pretende superado. Las formas de cultura popular han dominado hasta tal punto los medios de comunicación que podría incluso decirse que no está de moda ser una persona culta y aparecer como bien educada. Si bien es cierto que haber ensalzando las manifestaciones de cultura popular frente a las más tradicionales o canónicas también ha significado una nueva dimensión de valoración de las clases sociales que hasta el siglo xx no eran

tenidas en consideración, puede que en el camino estemos perdiendo algo o no alcanzando aquello con lo que soñamos.

2.4. Cultura y naturaleza

A lo largo del siglo xx, la noción de cultura va creciendo en importancia hasta superar al concepto de naturaleza, como si esta fuera en sí misma demasiado “animal” y la persona necesitara de manera imprescindible la “domesticación cultural” para hacer del individuo un verdadero ser humano. Tanto es así que la cultura adquiere un halo aún más fuerte y poderoso del que había tenido en el pasado, hasta el punto de entender que sin cultura no se alcanza nada de lo propiamente humano.

Una cierta desconfianza del término “natural” empapa muchas de las definiciones de nuestra sociedad, que desestima esta dimensión por considerar que el ser humano ya no necesita la naturaleza ni depende de ella como lo hacía en el pasado, al haberla dominado gracias a la ciencia y la tecnificación de la realidad.

Desde esta perspectiva, una cuestión interesante es la de por qué teniendo todos los seres humanos una misma naturaleza, las culturas y las sociedades nos configuran, influyendo en nuestro modo de comprender la realidad, pero sin lograr modificar en lo esencial ningún rasgo de nuestra biología. Esa fusión de naturaleza y cultura llega a ser tan intensa que acaba por identificarse; aunque en condiciones extremas o de conflicto, la biología siempre acabará por imponerse. Por ejemplo, en una situación límite, el hombre es capaz de comer animales culturalmente rechazados, como pueden ser ratas o insectos.

Por eso decimos que en la persona, hombre o mujer, se da la persecución de dos tipos de equilibrio: el biológico –que compartimos con los animales– y el normativo (Riera Matute, 1970: 293). Las reglas normativas son más flexibles que las biológicas, y precisamente por eso pueden ser manipuladas con cierta facilidad, lo cual en cierto modo justifica que los procesos de aprendizaje del hombre sean más ricos, diversos y capaces que los del animal.

Siguiendo con la alimentación, un ejemplo que ilustra la coexistencia de los dos tipos de equilibrio es el de la costumbre arraigada en algunas culturas de comer carne de perro. En Europa, concretamente en Francia y Suiza, a finales de siglo xix había carnicerías específicas de carne de perro, que era considerada especialmente sabrosa. En la actualidad, sigue habiendo países, como China, donde el consumo de carne de perro está permitido. Al ser un alimento caro, no está extendido entre la mayor parte de la población, pero sí que se elige para los días festivos. Al mismo tiempo, como se entiende que culturalmente no es un alimento aceptado en las sociedades occidentales, cuando llega el momento de compartir un espacio común –como pudo ser el de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008– se exige a la población local que no ofrezca este alimento en los menús internacionales.

Puede decirse, por lo tanto, que todas las personas del mundo tienen la necesidad biológica de alimentarse a diario. Lo que no tienen es un instinto concreto sobre cómo hacerlo: con qué tipo de alimentos o un modo específico de prepararlos. El equilibrio normativo se incorpora a partir de la naturaleza común que todos compartimos, por eso la discusión sobre si es “normal” comer perros o no lo es no tiene del todo sentido en este punto. Con todo, es tan fuerte su asociación que a todos nos parece “natural” nuestro modo de comportarnos, y fácilmente vemos como extraño y poco natural el comportamiento de culturas diferentes a la nuestra. Llegamos incluso a descalificar como primitivas, analfabetas o poco desarrolladas culturas que difieren mucho de la nuestra, creando una barrera difícil de superar, sobre todo cuando basamos nuestros argumentos en la pretendida “naturalidad” de los comportamientos.

Más adelante se verá hasta dónde la cultura de una institución, antes incluso de velar por el respeto de las características culturales de una región o nación, debe procurar el cumplimiento de los condicionantes naturales de las personas que la integran. Algunos ejemplos pueden ser ciertas circunstancias fundamentales derivadas de la diferencia de sexos, las necesidades biológicas de alimentación, el descanso o la higiene.

2.5. Nación, tradición y cultura

Según Riera Matute (1970: 294), “los miembros de una nación bien integrada consideran a esta como una entidad de orden superior que posee su existencia independientemente de los miembros que la componen”. Este concepto de nación viene definido por una serie de rasgos culturales que justifican la pertenencia sobre la base de una historia y unas tradiciones seculares, aunque también pueden ser adquiridas por contagio o de manera deliberada, cuando se comienza a vivir en ese lugar determinado, y se realiza el esfuerzo de incorporar los rasgos culturales propios (lengua, modos de vestir, celebraciones religiosas y civiles, etc.).

El psicólogo social Geert Hofstede, experto en el estudio de las culturas nacionales y en su impacto en la cultura de las organizaciones, es de la opinión de que tenemos una tendencia a pensar que nuestra cultura es mejor y superior a otras. Justificamos con facilidad este comportamiento por considerar que es el resultado de una forma de “ser” persona más experimentada y compleja que la desarrollada desde otros grupos humanos (Hofstede, 2001). Para este autor, el motivo de dicha pauta se encuentra en la condición humana, que tiende a sobreestimar los propios rasgos frente a los de otros grupos, que también desarrollan su propia cultura. Hofstede afirma que la cultura es “un sistema de valores, reglas, normas e instituciones compartidos, la mayor parte de ellos inconscientes y no escritos, transmitidos socialmente y capaces de regular las formas sociales del grupo” (Hofstede, 2015: 548).

No existe una persona sin cultura, puesto que es parte constitutiva de la naturaleza relacional del ser humano. Nuestro crecimiento y maduración solo son posibles gracias a la acción conjunta del grupo, y la sabiduría popular responde a esta certeza con el dicho “es necesario un pueblo entero para educar a un niño”. Es precisamente en sociedad donde el niño aprende el significado de las reglas no escritas, de las distintas formas de persuasión y autoridad, del modo de progresar en la escala social, así como del sentido profundo de los rituales.

Gracias a la educación no reglada que le dan no solo sus padres, sino también el resto de los agentes que participan de la vida social, los niños asimilan la cultura de manera inconsciente. Es prácticamente imposible cambiar esta primera inculturación que configura el cerebro y que determina el modo de comportarse y reaccionar en la resolución de los pequeños y grandes conflictos vitales. El respeto hacia las personas que procuran el orden público, la atención hacia los ancianos y las personas que no pueden valerse por sí mismas, el modo de reaccionar frente a una catástrofe, la manera de manifestar el afecto o la forma en la que se celebran los grandes acontecimientos de la vida son maneras culturales que se viven por vez primera en la infancia y que marcan profundamente el simbolismo de todos los estratos de la vida. Esta es la razón por la cual las tradiciones son tan importantes para comprender el significado que cada hecho social tiene para una determinada nación y su cultura.

Por todo lo dicho, el modo en que lo normativo da forma a lo biológico nos lleva a afirmar que el hombre es mucho más que un animal con una serie de “reglas de convivencia”. El ser humano no es un ser zoológico al que, como resultado de la evolución, de pronto se le descubre una conciencia del “yo” espiritual capaz de generar una normativa que supervise su comportamiento individual y social. Es algo completamente diferente dentro incluso del orden biológico.

La persona es capaz de generar nuevos parámetros de comportamiento que podrán ser imitados por los demás en el futuro, incorporándolos de manera creativa a sus modos de hacer, abriendo constantemente nuevas posibilidades de acción. Eso no significa de nuevo que seamos “solo” acción —o dicho de otro modo, cultura—, sino que la persona tiene sentido en sí misma, independientemente de que no produzca nada, ya sea por incapacidad o por falta de libertad.

Es tal la fusión entre nuestro orden biológico y normativo que la ruptura o incumplimiento de sus reglas tiene consecuencias en el estado de nuestro cuerpo, habiendo estudios médicos que demuestran los trastornos psicósomáticos e incluso enfermedades desarrolladas por personas que han cambiado su lugar de residencia por países muy diferentes culturalmente de los suyos (García-Campayo y Sanz Carrillo, 2002: 187). Es frecuente que entre los hijos de inmigrantes se den casos de este tipo de enfermedades y que, incluso, los índices de delincuencia puedan ser también superiores en familias donde no existen antecedentes de desacato de la norma establecida.

Esto también es debido a que toda cultura desarrolla formas de tensión con la naturaleza, lo que se debe a que la cultura, en sí misma, no es naturaleza, sino

que es el resultado de vivir, actuar en el entorno, procurar comprender el mundo y relacionarnos con los demás. Justo por ese motivo, el ideal romántico de “volver a la naturaleza”, como si la cultura fuera perniciosa por definición, no deja de tener un punto de idealismo melancólico.

Para la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la Unesco:

La cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

En este sentido, hay dos grandes grupos de elementos distintivos que permiten reconocer el acervo de una determinada cultura. Estará compuesta, por un lado, por el conjunto de artes y letras recogidas con el paso del tiempo y que expresan ideas profundas sobre los ideales de esa sociedad: los grandes mitos encerrados en novelas, canciones o gestas de un pueblo expresadas por sus escritores más insig-nes. Los poemas y canciones, las glosas y los dichos, la transmisión de leyendas a través de cuentos, historias y películas. Las obras de arte, su pintura, escultura y arquitectura singulares. Las manifestaciones más bellas, expresivas y dramáticas que recogen las victorias, las conquistas y las hazañas de esa sociedad forman parte también de su cultura. Todas esas manifestaciones de artes y letras también expresan de manera indirecta los miedos y terrores de dicho grupo humano a fenómenos atmosféricos, pueblos vecinos que han significado un peligro y otras amenazas más irracionales o indeterminadas pero que se manifiestan de forma concreta en monstruos o demonios.

Al mismo tiempo se reconoce que la cultura será también la forma de hacer las cosas, el modo en el que el día a día se desarrolla cumpliendo las grandes ansias y necesidades del ser humano. Escondida en esa cotidianidad también es posible descubrir los rasgos de una determinada cultura. Esas formas recogen desde recetas de cocina hasta rituales de iniciación en la vida adulta. Aquí también se descubre la importancia del simbolismo a la hora de expresar con gestos y comportamientos la trascendencia de determinados actos o acontecimientos que responden a creencias y valores profundamente arraigados en cada sociedad. Encontramos algunos ejemplos en los procesos de la infancia, la juventud y la adultez, la manera en la que se establecen las relaciones laborales o profesionales.

La religiosidad –y de forma asociada el sistema moral de cada cultura– determina en gran medida muchas de las prácticas concretas en la vida de las personas; aunque la práctica de la fe o de las creencias sea escasa, nula o incluso los individuos manifiesten no compartir dichas creencias. Puede decirse que, en cada cultura, los grandes valores propuestos durante siglos por el sistema moral y religioso de esa sociedad impregnan e inspiran desde el sistema jurídico y el modo de aplicar la

justicia hasta la toma cotidiana de decisiones, pasando por las fiestas populares que celebran aspectos fundamentales de la vida de las personas y los pueblos.

En el siglo XIX, junto con la modernidad llegó también el auge de los nacionalismos, que alcanzó su punto álgido durante las primeras décadas del siglo XX. Uno de sus rasgos fundamentales –origen de nuestra actual percepción de la idea de nación– es el principio de que todo pueblo tiene derecho a tener un espacio que acoja y dé cabida a una lengua y tradiciones propias. El elemento aglutinante del pueblo será la etnia o raza y la lengua o religión comunes, que preceden cualquier forma específica de gobierno que tenga en cada momento histórico. En su imaginario colectivo siempre hay motivos de exclusión para otras naciones vecinas, puesto que en su visión idealizada alteran la visión del pasado, creando una identidad artificial gloriosa (u oprimida) a partir de unas formas originales, gracias al intervencionismo gubernamental deliberado en la educación y en las formas culturales. Estos principios pueden ser atacados en cualquier momento porque el nacionalismo, por naturaleza, se siente agredido y es agresor (Menor y Mostaza, 2017).

En ese sentido, el término *cultura* puede ser manipulado en sus manifestaciones, a través del control de los artistas o de los intelectuales, y ponerse al servicio de los gobiernos. Lo que por definición debería permanecer independiente, en algunos casos es puesto al servicio de intereses partidistas. Un ejemplo de ello puede ser la música, la pintura y la arquitectura desarrollada en la Alemania nazi o en la China comunista. El control de los medios de comunicación y de las escuelas son las dos grandes armas que a lo largo del siglo XX han sido utilizadas con eficacia para el control cultural de los ciudadanos.

2.6. Identidad cultural

Por cultura entendemos “el conjunto de conductas, hechos sociales y acciones humanas, hábitos y actividades, pensamientos, creencias, valores y significados, saberes, manifestaciones, objetos y experiencias que vive cada persona individualmente y la comunidad entera, al entrar los individuos en relación con su medio a través del trabajo, al relacionarse con la naturaleza, con la materia, por medio de la técnica y las artes, al contactar con otros seres humanos genéricos, provocando roles sociales, costumbres y ética”, incluyendo las relaciones afectivas (amistad, amor y sexualidad), las del hombre y su conciencia y las propias de su dimensión espiritual (Orduna Allegrini, 2003: 75).

La identidad cultural, por lo tanto, es el conjunto de rasgos, costumbres y normas que distingue a una comunidad, por los cuales, además, esta será reconocida, juzgada, valorada o rechazada por los demás desde fuera (Orduna Allegrini, 2003: 76).

Esta identidad es una forma de ser solidaria y comprometida, que rehúye la masificación y la cosificación, profundizando en lo diferente y singular de cada

comunidad para lograr la unidad amplia a partir de la convergencia de diferencias individuales. Es lo más opuesto al estereotipo, compartiendo su intención de definir a un grupo o persona.

En cualquier caso, identidad cultural no debe confundirse con sentimiento de pertenencia a una determinada cultura, puesto que una cosa es formar parte de un grupo y otra bien distinta sentirse orgulloso de tal pertenencia. Del hecho de participar de ciertas costumbres, hábitos, rutinas o tradiciones no se deriva automáticamente el reconocimiento de comunidad, ya que precisamente ese reconocimiento es el que mantiene unido al grupo. Sentir en la vida personal y en su dimensión colectiva que hay unos valores compartidos a través de un “imaginario” colectivo” que gira en torno a unas tradiciones y que a su vez vincula fuertemente a los individuos al grupo es, con toda claridad, una gran fuente de seguridad y equilibrio interiores. Lógicamente, esto se vincula a través de aspectos externos: cómo se vela por los espacios comunes, cómo se transmiten las tradiciones populares, gastronómicas o religiosas de padres a hijos, por citar algunos ejemplos.

La identidad cultural de un determinado grupo humano le lleva a juzgar la realidad, el comportamiento de las personas y el porqué de las cosas de una forma concreta y no de otra. Hasta tal punto es importante, que si no existiera dicho sentido de pertenencia, debería crearse, con la ayuda de la educación. De esa forma podría recuperarse el reconocimiento de aquellos aspectos que dan sentido y coherencia a la propia vida en común.

El ser humano tiene necesidad de estar anclado en unas coordenadas espacio-temporales, profesionales, afectivas y relacionales que consoliden la existencia y la vinculen al pasado, para poder comprender el presente y dar horizonte al futuro, sin dejar por eso de sentirnos libres.

Desde esa perspectiva, puede decirse que, en cuanto un grupo de personas se reúne bajo algún propósito o idea común, de manera natural y con el paso del tiempo se generan costumbres, valores y rutinas derivados de los modos de resolver problemas. Todo lo cual experimenta un proceso de sedimentación que termina madurando en una identidad propia.

No resultaría descabellada la comparación de la identidad cultural de los habitantes de un determinado pueblo o región con la de una asociación o empresa de recorrido más o menos largo. Sin embargo, en el caso de la identidad cultural de un pueblo, hay que tener en cuenta que sus rasgos afectan a lo más profundo de las convicciones morales, religiosas y vitales de sus miembros. Podría decirse que establece una cosmovisión que abarca la totalidad de la persona. En el caso de una institución, la condensación y profundidad de los valores y las creencias no suele ser tan profundo y, además, no se aprende en el periodo de la infancia y la juventud, por lo que no impacta de la misma manera en la psicología y el sistema moral de sus miembros.

La lengua aparece como una de las herramientas más importantes para la transmisión de la cultura. La lengua, los dialectos y el acento son elementos que denotan identidad; gracias a ellos es posible reconocer el origen geográfico de una

persona y ser capaz de determinar incluso otros rasgos del carácter o el comportamiento de la persona. Resulta casi imposible para la mayoría de las personas controlar por completo el acento que se adquirió de pequeño, puesto que permanece en las capas más profundas del cerebro, siendo como es el *modo* específico con el que comenzó a tomar cuerpo el pensamiento. El mismo Hofstede (2015: 549) utiliza el lenguaje como metáfora para expresar que todos nos comportamos conforme a un “acento”. La representación simbólica de la realidad es posible gracias al uso de la lengua y por eso se da un vínculo particular entre personas que, estando en un país donde no se habla su lengua materna y sin conocerse personalmente, hablan el mismo idioma. Ese vínculo es mayor cuanto más similar es el acento de las personas: un español se sentirá cercano a un mexicano, pero más cercano se sentirá a otro español y más aún a una persona de su provincia a la que reconoce por un uso concreto de la gramática o por un acento específico. Al reconocer ese acento, tendemos a imaginar que esa persona comparte con nosotros todo lo que representa haber vivido o crecido allí, quizá incluso en el mismo pueblo o ciudad, conocer sus calles, sus fiestas tradicionales, su gastronomía típica, su artesanía, el modo de celebrar los aniversarios y un largo etcétera. La simpatía que se genera tiene su origen en la capacidad simbólica del lenguaje, que nos permite representar una cultura concreta y sentir la satisfacción de que forma parte de nuestra identidad.

Huelga decir que la cultura es creada por todos los miembros de la sociedad y que nace como resultado de sus constantes interacciones. No es posible modificar las raíces profundas de la cultura y, a lo sumo, se puede imponer otra por la fuerza, quedando siempre una capa profunda donde pervive la cultura originaria. Esto sucede así incluso en el caso de las grandes revoluciones que pretenden acabar con lo que consideran una cultura opresora, como fue el caso de la gran utopía comunista protagonizada por Mao y Stalin, entre otros, que quiso arrasar los fundamentos de las culturas ancestrales china y rusa.

En los siguientes capítulos del libro se verá que es tan importante conocer en profundidad el estilo y la identidad cultural de una corporación como ahondar en el modo en que los miembros de esa comunidad han hecho suyos los principios fundamentales. Con frecuencia se apreciará que las personas incorporan la identidad de la empresa para la que trabajan, sobre la base de la identidad cultural a la que pertenecen. Por eso es lógico apuntalar los pilares de una empresa o de una institución a partir de los valores y principios contenidos propios de una determinada identidad cultural, externa a la compañía y con reconocimiento por parte de sus miembros.

2.7. Alta y baja cultura

Durante el primer tercio del siglo xx, el concepto de cultura es cuestionado entre los intelectuales y los artistas de las vanguardias. Por motivos de diversa índole, algunos de ellos relacionados con la decadencia de la modernidad, el arte se separa