
LA CULTURA EN las organizaciones empresariales

Genaro Zalpa

*El lugar de estudio no es el objeto de estudio.
Los antropólogos no estudian aldeas; estudian en aldeas.*

Clifford Geertz

Este trabajo tiene como propósito hacer la propuesta de un concepto de cultura que pretende ser útil para el estudio de las organizaciones empresariales y de los actores sociales que en ellas participan. La propuesta se construye sobre la base del análisis y del acercamiento de tres perspectivas: los estudios sobre cultura organizacional, los estudios mexicanos sobre cultura obrera y la corriente socio-antropológica que define la cultura como significación. Cada una de estas tradiciones teóricas aporta elementos valiosos que, sistematizados en un conjunto coherente, contribuyen a la constitución de una teoría de la cultura que tiene un valor heurístico para la investigación en el campo de las organizaciones empresariales y sus actores.

El trabajo tiene cuatro partes. En la primera se ubican los estudios culturales en el panorama actual de los estudios sobre las organizaciones. En la segunda se analizan las propuestas teóricas de los estudiosos de la cultura organizacional. En la tercera se analizan las aportaciones de los estudios mexicanos sobre cultura obrera. En la última parte se hace el planteamiento de la propuesta teórica que relaciona la perspectiva socio-antropológica con las otras dos, y se pone un ejemplo que hace ver su utilidad para el estudio de las organizaciones empresariales y sus actores.

La perspectiva cultural

en los estudios sobre las organizaciones

La perspectiva cultural es una de las más recientes en la historia de los estudios sobre las organizaciones, pero no es, actualmente, la única (Montironi, 1971; Learned & Sproat, 1971; Mayntz, 1972; Clegg & Hardy, 1996; Reed, 1996; Morgan, 1997a). Es difícil clasificar, poniéndoles una etiqueta, las diferentes perspectivas teóricas para el estudio de las organizaciones, sobre todo porque frecuentemente se confunden con los modelos de gestión cuando, aunque tienen relación, no son estrictamente equivalentes, ya que los modelos de gestión pueden tomar elementos de varios modelos teóricos (Morgan, 1997a). Sin dejar de reconocer que diferentes autores han hecho diferentes clasificaciones (Bernoux, 1985; Ott, 1989:142-144; Reed, 1996), voy a adoptar, ligeramente modificada, la clasificación que hace Ott (1989:145-169) por considerarla, por su simplicidad, y porque expone sintéticamente los principios básicos de cada perspectiva, un buen punto de partida para entender el contexto teórico en el que se ubica la perspectiva cultural. No me limitaré, sin embargo, a la síntesis de Ott, sino que buscaré enriquecer su esquema con aportaciones de otros autores.

- i) La escuela clásica. Se considera a los miembros de las organizaciones como partes de una máquina (Morgan, 1997a:11-31) y como tomadores de decisiones económicas racionales (Simon, 1945). Hay una única forma óptima de organización, que se descubre mediante el análisis científico. La autoridad reside en el puesto, no en las personas. Estas son, o deberían ser, intercambiables en las organizaciones. Las organizaciones tienen prioridad sobre sus miembros.

Clegg y Hardy (1996) dicen que hace 30 años, por la influencia de la escuela clásica,

la mayoría de las organizaciones se basaban en dos premisas: las instrucciones claras, y el control de las acciones mediante la comunicación personal, verbal o escrita (p. 2),

dando a entender que en la actualidad la situación es diferente cuando, según Morgan (1997a:12), aún hoy algunas de las organizaciones empresariales con más éxito, como McDonalds por ejemplo, basan sus modelos de gestión en esas mismas premisas. Es el caso, también, según Van Maanen (1991), de Disneylandia. Incluso, aunque quizá esto sea más discutible, es el caso de algunos estudiosos de las empresas japonesas y de los modelos de organización que generaron, como los muy di-

fundidos TQM (*Total Quality Management*) y JIT (*Just in Time*), sostienen que estos modelos se basan también en la escuela clásica (Tuckman, 1994) y particularmente en el taylorismo (Warner, 1994).

ii) Escuela de las relaciones humanas. Suele ubicarse el origen de la escuela de las relaciones humanas en los años cuarenta, relacionándolo con las investigaciones de Elton Mayo y su equipo (Roethlisberger y Dickson, 1939) en la planta Hawthorne (Mouzelis, 1973). Ott (1989:152-156), sin embargo, sin desconocer que los elementos humanos empezaron a tomarse en cuenta en la teoría por esas fechas, y aun antes según Mouzelis (1973), considera estos estudios como antecedentes y ubica el desarrollo pleno de la escuela de las relaciones humanas en los años sesenta, enfatizando la influencia de la obra de McGregor, *The Human Side of Enterprise* (1960). Según McGregor, los administradores manejan las organizaciones de acuerdo a las ideas que tienen acerca de la naturaleza de sus miembros y, como las profecías que se cumplen a sí mismas (Merton, 1964:419-434), los miembros de las organizaciones se comportan como los administradores esperan que se comporten. Si los administradores creen que los miembros de las organizaciones son perezosos, los tratan como si lo fueran, y los miembros se comportan perezosamente. En cambio, si creen que son laboriosos los tratan como si lo fueran, y los miembros se comportan de acuerdo a esa expectativa. Los principios fundamentales de esta teoría son los siguientes: No pueden estudiarse adecuadamente las organizaciones sin tener en cuenta a sus miembros, sus motivaciones, las relaciones y las normas informales que se crean, los diferentes tipos de liderazgo, etc. Las organizaciones se desarrollan si sus miembros se desarrollan. Hay que buscar la convergencia entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos de sus miembros. Se debe tener en cuenta también el entorno de las organizaciones.

iii) Escuela estructural moderna. Mouzelis (1973:131-153) ve a esta escuela como un intento de sintetizar las aportaciones de la escuela clásica y la de las relaciones humanas. Ott (1989:149-152; 157-159), quien distingue entre escuela neoclásica y escuela estructural moderna, considera, en cambio, que se trata de una recuperación de los principios de la escuela clásica. Se parte de la idea de que las organizaciones son sistemas que regulan, o debieran regular, el comportamiento de sus miembros para la consecución de determinados objetivos. Se observa el resurgimiento de la burocracia. Predomina la or-

ganización matricial que tiene en cuenta diversas variables importantes para la consecución de los objetivos de las organizaciones. Se buscan, al mismo tiempo, la diferenciación e integración de las partes de la organización. Los organigramas se convierten en instrumentos básicos de trabajo.

- iv) La organización como sistema de información, o escuela de la elección racional. El marco de referencia son los sistemas de información. Si la información es dura (preferentemente basada en el análisis cuantitativo), confiable, y fluye adecuadamente, las organizaciones estarán en mejor situación para elegir racionalmente sus objetivos y los medios adecuados para conseguirlos. Se desarrollan las teorías de los modelos de decisión. Los miembros de las organizaciones son vistos desde dos perspectivas, una más relacionada con la escuela clásica, o neoclásica, que considera a las personas como ruido en el sistema, y otra más relacionada con la escuela de las relaciones humanas, que considera a los miembros de la organización como personas con capacidad de pensar y aprender por su cuenta, y por lo tanto de tomar sus propias decisiones racionales. Esta escuela no es tomada en cuenta por Ott (1989), pero aparece como una orientación importante en Morgan (1997a:73-118).
- v) Las organizaciones como relaciones de poder. Debido a la influencia teórica del marxismo y de las teorías del conflicto, se puso énfasis en los aspectos conflictivos de la interacción, señalando que no todo es consenso y racionalidad en las organizaciones. De acuerdo a lo anterior, se estudiaron las organizaciones como sistemas de gobierno, como sistemas de control y de resistencia, como sistemas de actividad política, como sistemas de poder, etc. Algunos conceptos básicos para el análisis desde esta perspectiva son: coaliciones, conflicto y negociación.
- vi) Teoría de la contingencia estructural. Se parte del principio ecológico de la adaptación de las organizaciones al entorno. No hay una única forma óptima de organización, sino que ésta dependerá de cómo se perciba el entorno y algunos factores contingentes de las propias organizaciones. Algunos factores clave que influyen en la determinación de las mejores formas de organización son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de claridad y de complejidad de los objetivos de las organizaciones (Donaldson, 1996:57). En el

extremo, dentro de esta perspectiva, hay quien sostiene que las organizaciones se autorregulan para adaptarse al entorno.

Los estudios de cultura organizacional

En los últimos decenios se ha puesto de moda el uso de la palabra cultura como un componente de expresiones que se usan en los más diversos contextos y con significados que, muchas veces, no se especifican. Según Cucho (1996:100-106) en una situación parecida se encuentra el uso que hacen los teóricos de las organizaciones de la expresión "cultura organizacional". Desde mi punto de vista, sin embargo, se trata de una situación en muchos casos semejante, pero no siempre igual. Por una parte tenemos a los investigadores que usan el concepto de cultura sin especificar su sentido, pero con significados muy cercanos a la definición que hicieron Deal y Kennedy (1982), pioneros del uso de la noción de cultura en los estudios de las organizaciones, como "la forma en que hacemos las cosas aquí". Es decir, una forma de comportamiento propia de una organización, o de una parte de una organización, o de un grupo, o de una sociedad. Tal es el caso, por ejemplo, de Allcorn (1995) cuando dice que las defensas psicológicas contra la ansiedad en el trabajo forman parte de la cultura; de Preston (1993) cuando habla de las estrategias para inculcar a los directivos la cultura empresarial; de Zamaron y Glaser (1994) cuando reportan los resultados de un programa para cambiar una cultura autoritaria por otra más participativa en una empresa; de Elsas y Veiga (1994) cuando analizan el conflicto de dos culturas organizacionales por imponerse una sobre la otra cuando se produce la fusión de dos empresas; de Carstensen (2000) cuando habla de una cultura de los editores y otra de los autores que se confrontan en la industria editorial; y de un largo etcétera de investigadores de la cultura organizacional que, simplemente, usan la palabra cultura como sustituto de otras palabras que, las más de las veces, se refieren a la manera de hacer las cosas en las organizaciones, o en partes, o subgrupos, de las organizaciones. Pero por otro lado tenemos a quienes usan no sólo la palabra, sino el concepto, en el contexto de teorías que lo hacen más heurístico sin que, por otra parte, ni los conceptos ni las teorías sean unívocos. De estas aportaciones me ocuparé adelante, no sin antes consignar una situación que es, por decirlo de algún modo, algo extraña. Me refiero al divorcio existente entre las investigaciones sociológicas y antropológicas que utilizan el concepto de cultura, por una parte, y los estudios de cultura organizacional por la otra. Parece que se hubieran

desarrollado a la manera de líneas paralelas cercanas y parecidas pero sin contacto, o con un contacto sólo esporádico, no sistemático. Un indicador de esta situación es que muy pocas veces los estudiosos de la cultura organizacional citan los trabajos de antropólogos y sociólogos, y que estos no citan para nada a aquellos, y otro es que, como lo expresa Susan Wright (1994), los conceptos de cultura familiares para los antropólogos y los sociólogos se usan en los estudios organizacionales en formas que ellos encuentran “desconcertantes” (p. 2), como los citados arriba.

Autores como Ott (1989:75-76) y Morgan (1997a:119-129), al referirse al surgimiento y la importancia de la perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones, hacen notar el reto que representó el éxito del estilo japonés de gestión para los modelos occidentales. Por una parte, el modelo se aparta sensiblemente de los modelos en uso en Occidente haciendo, por ejemplo, más hincapié en los valores de la empresa que en los objetivos operacionales, los cuales se dejan en mayor medida a la discreción de los equipos de directivos y trabajadores. Pascale y Athos (*apud* Morgan, 1997a:123) citan el caso de la Matsushita Electric Company:

- Principios básicos de la compañía: Reconocer nuestra responsabilidad como industriales, impulsar el progreso, promover el bienestar general de la sociedad, y dedicarnos al mayor desarrollo de la cultura mundial.
- Credo de los empleados: El progreso y el desarrollo pueden ser alcanzados sólo a través de los esfuerzos combinados y de la cooperación de cada uno de los miembros de nuestra Compañía. Cada uno de nosotros, por lo tanto, debe tener esta idea constantemente en su mente, cuando nos dedicamos a la mejora continua de nuestra Compañía.
- Los siete valores “espirituales”: 1) Servicio a la nación a través de la industria 2) Equidad 3) Armonía y cooperación 4) Lucha por mejorar 5) Cortesía y humildad 6) Adaptación y asimilación 7) Gratitude.

“Les parece una locura a los occidentales”, dice un ejecutivo, “pero cada mañana, a las 8, por todo Japón, 87,000 gentes recitan el código de valores y cantan juntos. Es como si fuéramos una comunidad” (*Ibid*).

También es conocida y admirada la entrega de los trabajadores a la compañía de la que forman parte.

Por ejemplo, si examinamos el concepto japonés acerca del trabajo y las relaciones de los empleados con sus organizaciones, veremos que son muy diferentes de las que prevalecen entre los occidentales. La organización es vista como una comunidad a la que pertenecen los trabajadores, no sola-

mente como un lugar de trabajo compuesto por individuos aislados. El espíritu de colaboración de un poblado o de una comuna permea la experiencia de trabajo, y se hace un énfasis considerable en la interdependencia, los problemas compartidos y la ayuda mutua. Los empleados hacen frecuentemente compromisos para toda la vida con sus organizaciones, pues las ven como extensión de su familia. Las relaciones de autoridad son frecuentemente paternalistas y muy tradicionales y con marcadas muestras de deferencia. Hay relaciones estrechas entre el bienestar del individuo, la corporación y la nación [...] Impresionantes historias acerca del éxito cuentan que los japoneses llegan muy temprano al trabajo, o que se quedan tarde para buscar formas de mejorar la eficiencia por medio de actividades voluntarias en círculos de calidad, o la historia del entregado obrero de Honda que ajusta los limpiaparabrisas de todos los Honda que se encuentra en su camino a casa todas las tardes (Morgan, 1997a: 122; 125).

Aparte del reto que significó ajustar los modelos occidentales o, de plano, intentar copiar, más o menos adaptados, los modelos de gestión japoneses, el éxito de las empresas japonesas representó también un reto para las perspectivas teóricas en su intento por entender, por una parte, el fenómeno del éxito económico de ese país y, por otra, las organizaciones en general.

He citado extensamente a Morgan para subrayar lo extraño que resultó para la perspectiva occidental el caso del Japón y sus organizaciones. Pienso que así resulta comprensible el hecho de que los estudiosos de las organizaciones hayan vuelto los ojos hacia la antropología (Wright, 1994), comúnmente entendida como la ciencia social que estudia las sociedades extrañas, diferentes a las propias, y que se hayan apropiado del concepto de cultura, para aplicarlo tanto a la comprensión del entorno social de las organizaciones (d'Iribarne, 1989; Lanier, 1991; Hendry, 1995), como a las organizaciones mismas (ver las numerosas referencias en Morgan, 1997a; Ott, 1989; Frost, Moore, Louis, Lundberg and Martin, 1991) y a los diferentes grupos dentro de una organización (Chatman and Jhen, 1994). En las ciencias sociales, sin embargo, el concepto de cultura es polisémico. En un trabajo anterior hago un análisis del concepto enmarcado en diferentes teorías generales de la acción (Zalpa, 1998a). Aquí voy a hacer un análisis del uso del concepto por tres autores, Schein, Ott y Morgan, que se ubican en el contexto de los estudios de la cultura organizacional. La razón de la selección de estos tres autores es que, además de proponer un concepto de cultura, contribuyen, desde mi punto de vista, a enriquecerlo.

Aunque desde los años 40 hay estudios de la cultura en las organizaciones, en 1985 Schein publica un libro que es decisivo en la creación de la orientación cultural en el estudio de las organizaciones: *Organiza-*

tional Culture and Leadership (Hatch, 1993). Su impacto se debe más, probablemente, a la relación que establece entre cultura organizacional y liderazgo que al tratamiento teórico que hace del concepto de cultura. Sin embargo, dados los propósitos de este escrito, yo me fijaré más bien en esto último (mi análisis se basa en la segunda edición, de 1992). Para empezar, el autor rechaza una concepción de cultura que la identifica con las costumbres, que es sin duda la concepción más extendida. Quienes se refieren a la cultura japonesa para entender la cultura empresarial japonesa, lo que hacen es referirse a costumbres, maneras de actuar, o formas de vida. Sayle (1982), por ejemplo, intenta establecer una relación entre el comportamiento comunitario tradicional de los agricultores japoneses, y el moderno comportamiento de los obreros industriales. Para Schein, por el contrario, las costumbres son parte de lo que hay que explicar, y no elementos de la explicación. Es decir que si observamos un cierto comportamiento regular, al que algunos llaman cultura, no debemos decir que esos comportamientos regulares se dan porque así se acostumbra, sino que tenemos que buscar la explicación de esas costumbres en otro elemento, que no es directamente observable, y que Schein llama "presupuestos compartidos": pautas de presupuestos básicos que los grupos aprenden al resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna, y que se enseñan a los nuevos miembros como los modos pertinentes de "percibir, pensar y sentir" (Schein, 1992:12). Quien esté familiarizado con la obra de Bourdieu notará una semejanza con el concepto de *habitus*.

Schein hace notar que cuando se estudia la cultura de las organizaciones, otras concepciones que se suelen utilizar, además de la de comportamiento regular, son: normas grupales, valores declarados (como calidad, mejora continua, proceso centrado en el cliente, etc.), filosofía de la organización, reglas del juego, clima organizacional, capacidades y habilidades implícitas, hábitos de pensamiento, modelos mentales, paradigmas lingüísticos, significados compartidos, metáforas y símbolos integradores. Esta enumeración, creo yo, sintetiza adecuadamente los conceptos de cultura que se suelen usar dentro y fuera de los estudios organizacionales. El mérito de Schein consiste en su intento de resumir todas estas perspectivas en un concepto de cultura que abarca tres niveles diferentes: artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles), valores declarados (fines, filosofías, justificaciones) y presupuestos básicos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son inconscientes y que se dan por supuestos).

La distinción entre valores declarados y presupuestos básicos (ya notada con otros términos por otros científicos sociales) puede ser considerada, en mi opinión, una contribución importante del autor a la teoría sobre la cultura organizacional. Los primeros, dice el autor, permiten predecir lo que la gente dirá en diferentes circunstancias, pero no siempre permiten predecir lo que la gente en realidad hará en esas circunstancias. Por ejemplo, una organización puede declarar que promueve el trabajo en equipo, al mismo tiempo que otorga recompensas al desempeño individual. Los valores declarados se confrontan, se discuten, se cambian. Los presupuestos básicos no se discuten ni se confrontan, y son muy difíciles de cambiar. Aún más, la conducta en desacuerdo con esos presupuestos básicos resulta prácticamente inconcebible.

Los presupuestos básicos tienen que ver con la adaptación de la organización al entorno, y con la integración interna. Son presupuestos acerca de la realidad (qué es real y qué no lo es), de la verdad (cómo se determina, cómo se descubre), del tiempo (hay organizaciones orientadas al pasado, o al presente, o a un futuro cercano, o a un futuro lejano) y del espacio (quién ocupa cuál y cuánto espacio), así como acerca de la naturaleza humana (los hombres son buenos, malos, trabajadores, perezosos, leales, desleales, etc.), la acción (tiene sentido porque todo se puede lograr, o no lo tiene porque las cosas son, simplemente, como son) y las relaciones sociales (manera apropiada de relacionarse).

Ott (1989) no escapa a la polisemia en su planteamiento del concepto de cultura, aunque usa repetidamente la definición de cultura como estilo de vida, al que se refiere como estilo de hacer las cosas. Sin embargo, cuando define formalmente el concepto de cultura utiliza la perspectiva de Schein. La contribución de Ott consiste en una definición más explícita de cada uno de los niveles. Los artefactos los define como

objetos materiales y no materiales y pautas que, intencional o no intencionalmente, comunican información acerca de la tecnología, las creencias, los valores, los presupuestos y las formas de hacer las cosas en las organizaciones (Ott, 1989:35).

Aparte de lo que estrictamente puede entenderse como artefactos, entre los cuales el más importante es la lengua, el autor se refiere también a pautas de conducta que luego desglosa en ritos, hábitos y normas de conducta. Con respecto a éstas últimas el autor previene contra la tentación de considerar que las normas son, llanamente, la cultura, cuando sólo son parte de la misma. El segundo nivel lo constituyen las creencias y los valores declarados.

Las creencias y los valores declarados proporcionan las razones de por qué las gentes se comportan como lo hacen (Ott, 1989:39).

Aunque se refiere a creencias – ideas acerca de lo verdadero y lo falso – y valores – ideas acerca de lo que vale la pena – como conceptos diferentes, también se refiere a ellos como conceptos intercambiables, y también los llama códigos éticos, códigos morales, *ethos*, filosofía e ideologías. El tercer nivel, que también es el más importante, que se refiere a los presupuestos básicos, puede entenderse “como sistemas de creencias, percepciones y valores que son generales y potentes, pero no conscientes” (Ott, 1989:42). Siguiendo a Schein, Ott hace también la distinción entre valores declarados y presupuestos básicos:

Las creencias y los valores son aquello que la gente admite. Los presupuestos básicos son lo que de hecho creen y sienten, y que determinan sus pautas de conducta, estén o no conscientes de ellos (Ott, 1989:44).

Es mérito de Ott introducir, aunque no lo desarrolla, el concepto de cultura como significación en los estudios organizacionales y, también, enfatizar que la cultura no es una cosa, no es algo que las organizaciones tienen, sino que es una perspectiva teórica, entre otras, para entender las organizaciones.

A primera vista parece que Morgan (1997a:119-152) no elabora mucho el concepto de cultura, al que entiende indistintamente como significado (*meaning*) y como estilo de vida. Sin embargo, una mirada más atenta nos hace comprender que ese uso indistinto subraya la relación que el autor establece entre el significado y el estilo de vida. La cultura es significado, comprensión, sentido compartido, “un fenómeno vivo y activo a través del cual la gente crea y recrea los mundos en los que vive” (p. 131). El autor se refiere a la relación del término cultura con la idea del acto de cultivar referido a la agricultura. En este sentido, dice, usar la perspectiva cultural para entender las organizaciones significa pensar en la realidad de las organizaciones como una realidad construida:

Cuando hablamos de cultura estamos hablando realmente de un proceso de construcción de la realidad que permite a la gente ver y entender procesos, acciones, objetos, actuaciones o situaciones particulares de una manera específica (p. 138).

Pero no solamente la realidad de las organizaciones, sino también la realidad social en general es una realidad construida a través de la significación. Esto explica por qué las mismas necesidades humanas se satisfacen de maneras diferentes en Oriente y en Occidente, en el Norte y en el Sur, en una región y en otra, de tal manera que puede hablarse de varias realidades construidas, de culturas diferentes. También se puede hablar de la existencia de varias culturas en una organización, de acuerdo

a la realidad construida por los diferentes grupos que la conforman, y también, desde luego, de conflictos, de luchas por imponer los propios significados, la propia visión de la realidad. Puede ser también que una organización se encuentre fragmentada, de manera que pueda hablarse, más que de una organización con culturas diferentes, de diferentes organizaciones correspondientes a la diversidad de culturas dentro de las organizaciones.

Ott, aunque no lo enfatiza como Morgan, comparte esta misma idea de la creación de la realidad de las organizaciones:

Como en todas las culturas, todos los hechos, las verdades, las realidades, las creencias y los valores son lo que los miembros de las organizaciones acuerdan que son. Son percepciones (Ott, 1989:vii).

Así como antes señalé que la definición que hace Schein de la cultura entendida como presupuestos básicos tiene semejanza con el concepto de *habitus* propuesto por Bourdieu, así es preciso señalar que la perspectiva de Morgan sobre la creación social de la realidad, no puede dejar de relacionarse con la perspectiva sociológica planteada por Berger y Luckmann (1971) cuando hablan de que la realidad se construye socialmente.

Los estudios mexicanos sobre la cultura obrera y la cultura del trabajo

Los estudios mexicanos sobre la cultura obrera y la cultura del trabajo (en México no existe una tradición de estudios sobre la cultura organizacional) hacen hincapié en las confrontaciones entre los actores que se dan al interior de las organizaciones empresariales, lo que los diferencia de los estudios de cultura organizacional que, con sus excepciones como la escuela de Manchester y otros, por lo general consideran a las organizaciones empresariales como una unidad o, en todo caso, como compuestas por grupos que constituyen subculturas.

En el trabajo introductorio a la recopilación de ensayos que publica con el título de *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Rocío Guadarrama (1998) señala que el interés por la cultura en los estudios laborales en México se inició apenas al principio de la década anterior (los ochenta), y lo asocia con el nacimiento del interés por el sujeto y los procesos de identidad en los estudios sobre el trabajo. Una postura similar adoptan De la Garza, De la O y Melgoza en la introducción (1997) a la recopilación que hacen en el libro *Los estudios sobre la cultura obrera en México* (De la O, De la Garza y Melgoza

za, 1997). Puede decirse que el desarrollo de los estudios sobre el trabajo en México sigue un camino similar al de los estudios culturales británicos, pasando del interés por el estudio de las estructuras al interés por el estudio de los agentes sociales (Zalpa, 1999).

Pero, ¿cómo conciben la cultura los estudios sobre la cultura obrera y la cultura del trabajo? A juzgar por los estudios recopilados en los libros arriba citados, la concepción más común, y no explícita, es la que identifica a la cultura con un estilo de vida, o con las formas regulares de actuación y de relación de los obreros entre sí y con los empresarios, o con las instancias político-sindicales, las cuales se describen etnográficamente.

Algunos autores, sin embargo, tratan explícitamente, y a veces de forma polémica, el concepto de cultura. Para rastrear estos tratamientos voy a utilizar, fundamentalmente, el excelente trabajo de análisis bibliográfico de Rocío Guadarrama, Paola Martínez y Rodrigo Salazar (1998).

El primer estudio sobre cultura obrera que se reporta en ese análisis es el de Victoria Novelo y Augusto Urteaga acerca de la cultura de los obreros de Ciudad Sahagún (Novelo y Urteaga, 1979). Se trata de una descripción etnográfica de la vida de los obreros de ese complejo industrial, destacando cómo viven el control que ejercen sobre ellos las empresas y cuáles son sus márgenes reales de acción y de conciencia. Posteriormente, en otro trabajo de tipo teórico, Novelo (1986) expone el concepto antropológico de cultura como estilo de vida e intenta ubicarlo en el contexto de la teoría marxista. Termina afirmando que la cultura obrera es parte de la cultura popular.

En el número 145 de los Cuadernos de la Casa Chata se publican algunos artículos que polemizan acerca de la pertinencia de aplicar el concepto de cultura al caso específico de las formas de vida de los obreros. La polémica se inicia con un artículo de Carlos Monsiváis (1987) en el que expresamente habla de una cultura de la clase obrera. La cultura es definida como el

cúmulo de tradiciones, conocimientos y formas de relación de una clase en su conjunto que asimila o actúa, parcial o totalmente, cada uno de sus componentes (*apud* Guadarrama, Martínez y Salazar, 1998, p. 526).

Bonfil Batalla (1987), desde su perspectiva de antropólogo, sostiene que no puede hablarse de cultura obrera porque no hay formas de vida específicas de los obreros, sino que éstos están inmersos y forman parte de la cultura urbana. Juan Luis Sariago (1987), sin embargo, otro antropólogo, en un artículo publicado en el mismo cuaderno, no sólo habla de cultura obrera, sino de una cultura específica de un tipo de obreros,

los mineros. Concibe la cultura como modelos de comportamiento y formas de vida, y concluye que la cultura de los mineros es una cultura de oposición, de resistencia. Pérez Arce (1987) parece entrar de lleno en esta polémica pues titula su artículo: "¿Cultura obrera o cultura popular?", pero más bien trata la cuestión de la formación de una cultura nacional, remontándose al siglo XIX, y en referencia a la polémica sólo opina que es más fácil hablar de cultura popular-urbana que de cultura obrera.

En otro artículo publicado diez años después de su estudio sobre los mineros, Sariago (1997) resume el estado de la cuestión refiriéndose a cuatro concepciones diversas sobre la cultura obrera: a) la de quienes rechazan que el concepto de cultura pueda aplicarse a los obreros. Piensan que el concepto de cultura es demasiado global, como que le queda grande a la cultura obrera; b) la que concibe la cultura obrera como cultura de masas, víctima de la industria cultural; c) la que engloba la cultura obrera en la cultura urbana o en la cultura popular, o urbano-popular y d) la que concibe la cultura obrera como cultura de clase. Sugiere que este último concepto, que parece adoptar, debe incorporar tanto los procesos subjetivos como al bagaje de las tradiciones objetivas.

Finalmente, hay que señalar que algunos autores mencionan el concepto de cultura como significación. Algunos, como Cuéllar Vázquez (1997) y Melgoza Valdivia (1998), simplemente mencionan pero no elaboran el concepto. Raúl Nieto (1993), en cambio, propone expresamente superar la descripción etnográfica de las experiencias laborales y destacar la importancia de la dimensión simbólica de la realidad. Expone tres perspectivas teóricas en esta dirección, la de Sahlins, la de Perry Anderson, y el concepto de *habitus* de Bourdieu.

Como síntesis me interesa destacar los siguientes elementos: la relación entre el enfoque cultural y la recuperación del papel del sujeto en los procesos sociales; el predominio de la concepción de la cultura como estilo de vida (aunque los elementos que se enumeren como componentes de este estilo de vida sean diferentes en cada autor); la relación de la cultura con el poder enfatizando el carácter de resistencia de clase de la cultura obrera y, finalmente, que no hay un acercamiento de los estudiosos de la cultura obrera, ni siquiera cuando se empieza a hablar de la cultura como significación, con la corriente de los estudios culturales que se desarrolla en México más o menos por la misma época.

Una propuesta teórica

Mi propuesta consiste en definir la cultura como significación, como lo hacen los estudios culturales, y acercar esta perspectiva a las de la cultura organizacional y la cultura obrera, buscando su enriquecimiento.

Inicio con una exposición muy sintética de la concepción de la cultura como significación que, sin desconocer la complejidad de su problemática teórica (Ver Zalpa, 1998a), pretende únicamente plantear las grandes líneas de esta corriente.

No me detengo a considerar la larga y sinuosa historia del concepto (ver Giménez Montiel, 1987; Cuche, 1996; Zalpa, 1998a) sino que contemplo únicamente puntos de llegada. Es decir, la posición de algunos autores que definen la cultura como significación, incluyendo mi propia propuesta.

Aunque no se le presta demasiada atención como teórico de la cultura, el semiólogo italiano Umberto Eco expone explícitamente una teoría de la cultura como significación, en la introducción a su *Tratado de Semiótica General* (1978) que titula "Hacia una lógica de la cultura". En una serie de pasos lógicos, primero define la significación como un sistema que une

entidades presentes y entidades ausentes. Siempre que una cosa materialmente presente en la percepción del destinatario representa otra cosa a partir de reglas subyacentes, hay significación (p. 35).

El autor hace notar que en esta definición no se incluye la intencionalidad del emisor (que es incluida, por ejemplo, por Lyons, 1977). Es decir que puede haber significación siempre que alguien interpreta algo como signo de algo, aunque no haya intencionalidad del emisor y aunque no haya, ni siquiera, un emisor. Lo que sí se requiere es una convención aceptada para que algo pueda entenderse como una cosa que está en lugar de otra. Cuando hay un emisor consciente se produce un fenómeno de comunicación. En este contexto se define la cultura como significación planteando dos hipótesis que, a mi juicio, parten de un equívoco: el de confundir cultura con sociedad. La propuesta queda más clara si sustituimos en el planteamiento del autor la palabra cultura por la palabra sociedad. Las dos hipótesis quedarían, entonces, como sigue: a) la sociedad por entero *debe* estudiarse como fenómeno semiótico y, b) la sociedad por entero *puede* estudiarse como fenómeno semiótico. El autor se adhiere a la segunda hipótesis para evitar el reduccionismo semiótico pues si bien es cierto que todo puede significar, no debe reducirse todo a la significación. Es decir, todo puede ser estudiado desde el punto de vista cultural, aunque no debe reducirse todo a la cultura.

El concepto queda, sin embargo, más claramente planteado en el terreno de la antropología, particularmente en una corriente conocida como antropología simbólica que autores como Víctor Turner, Mary Douglas, Marshall Sahlins y otros empezaron a desarrollar a finales de los años sesenta. En una obra ya clásica, Clifford Geertz (1990) plantea la definición de cultura como significación. Antes cita la definición de cultura de Tylor como el "todo sumamente complejo" (p. 20) al que, en el original, le sigue una enumeración de elementos como conductas, creencias, costumbres, leyes, religión, etcétera, que serían partes de ese todo (Tylor, 1903). En suma: cultura es todo. Según Geertz, esta definición de Tylor continuó inspirando muchas de las definiciones antropológicas, creando lo que llama un "pantano conceptual". Cito extensamente para que se vea que la profusión de las definiciones de cultura, y la confusión, no se da sólo en el terreno de los estudios de cultura organizacional, sino también en el de la antropología:

En unas veintisiete páginas de su capítulo sobre el concepto de cultura, Kluckhohn se las ingenia para definir la cultura como 1) "el modo total de vida de un pueblo"; 2) "el legado social que el individuo adquiere de un 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 sobre 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"; y tal vez en su desesperación el autor recurre a otros similares, tales como un mapa, un tamiz, una matriz (Geertz, 1990:20).

Quizá Geertz exagera un poco, porque no todo el campo de los estudios culturales es tan confuso. También hay autores y corrientes que definen el concepto de cultura ubicándolo en contextos teóricos más generales en los que adquiere un sentido más específico, aunque no unívoco (Zalpa, 1998a). Pero su intención parece ser la de rechazar un concepto de cultura que lo define casi como cualquier cosa, para proponer el concepto de cultura como significación:

El concepto de cultura que propugno [...] es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es una animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdidumbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones (Geertz, 1990:20).

Aunque, normalmente, cuando se hace referencia a la definición de Geertz solamente se cita este párrafo, o incluso una parte de este párrafo, yo considero que es importante hacer las precisiones que hace el autor en torno al concepto: no está de acuerdo en que, como dice Gode-nough “la cultura está situada en el entendimiento y el corazón del hombre” (Geertz, 1990:25), ni con Tylor cuando afirma que la cultura consiste en fenómenos mentales. La cultura no es sólo, pero sí también, lo que los hombres piensan o saben. La cultura como significación tiene que ver con la vida real, con la vida cotidiana:

Considerar las dimensiones simbólicas de la acción social – arte, religión, ideología, ciencia, ley, moral, sentido común – no es apartarse de los problemas existenciales de la vida para ir a parar a algún ámbito empírico de formas desprovistas de emoción; por el contrario, es sumergirse en medio de tales problemas (Geertz, 1990:40).

Más adelante, en otro capítulo, influenciado por la filosofía de Dewey y el interaccionismo de George H. Mead, Geertz enfatiza un elemento del concepto que a mí me parece muy importante, que es su carácter social (*Ibid*:52). En esta perspectiva los significados individuales no sólo no son cultura, sino que ni siquiera son concebibles.

Los estudios culturales en México adoptan este mismo punto de vista. En un artículo que también ya es clásico en nuestro país, Gilberto Giménez (1987) hace un rápido repaso de la historia del concepto, remontándose a la definición antropológica propuesta por Tylor, llegando a la misma conclusión de Geertz: para esta concepción, cultura es todo. Enseguida analiza el concepto marxista de ideología que, no obstante sus limitaciones economicistas y deterministas, tiene el mérito de hacer ver la relación de la ideología con el poder, y especificar que la ideología no es todo, sino que lo ideológico es sólo un aspecto, entre otros, de lo social. Frente a estas tradiciones, la antropológica y la marxista –quizá como un desarrollo de las mismas– Giménez toma de Lévi-Strauss y de Bourdieu la idea de la definición de la cultura como significación: “el conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad” (p.32), “el vasto conjunto de los procesos sociales de significación y comunicación” (*Ibid*). Esta concepción es diferente de la concepción antropológica tyloriana y de la marxista, pero tiene el mérito de ser totalizante como la primera, puesto que sostiene que todo significa, pero también, como la segunda, el de evitar el reduccionismo, pues la significación es sólo un aspecto, aunque muy importante, de la realidad social: nada es solamente significación.

Aunque las definiciones formales del concepto de cultura son diferentes en los diferentes autores, y se notan incluso variaciones en un

mismo autor a medida que su pensamiento se desarrolla, esta concepción semiótica de la cultura es generalmente aceptada entre quienes hacen estudios culturales en México. Jorge A. González, por ejemplo, en su primer trabajo de investigación (González, 1990) define a la cultura como el campo social del significado. Posteriormente, en otro trabajo (González, 1987) define la cultura como la organización significativa de la experiencia, que incluye los sueños, las fantasías y la memoria. En este mismo trabajo expone su concepto de "frentes culturales", que había introducido por primera vez en una investigación sobre las manifestaciones de la religiosidad popular (González, 1986). Recuperando la idea de la relación de la significación con el poder, dice González que los frentes culturales son la arena de la lucha por la imposición de significados a la experiencia, puesto que la construcción de sentido implica siempre la deconstrucción de otros sentidos. Cabe recordar aquí la perspectiva de los estudios mexicanos que se enfocan al estudio de la cultura obrera, o la cultura del trabajo, porque llaman la atención sobre el hecho de que la conducta en las organizaciones no siempre obedece al consenso entre los actores de los diferentes niveles institucionales en las organizaciones.

En ambos autores, así como en otros que trabajan con la misma concepción aparece la idea de que la cultura, entendida como el significado de la acción social, es la misma acción social en cuanto que significa, no algo externo a la acción. Es el sentido del mundo, o de los mundos en los que vivimos. El significado no es una etiqueta de la realidad, algo accesorio, sino la realidad misma en cuanto realidad socialmente construida.

Haciendo una síntesis de los diversos elementos de esta perspectiva, mi propia propuesta es definir a la cultura como el significado social de la realidad. Esta definición enfatiza el aspecto de la definición semiótica de la cultura como significación, que es un elemento común en las definiciones de los autores citados, pero también subraya lo social, en dos sentidos. Por una parte el sentido social, no individual de la cultura como significación, tal como lo precisa Geertz, y por otro la relación de la significación con la conducta que enlaza a esta perspectiva con el construccionismo sociológico (Berger & Luckmann, 1971).

En este punto pueden confrontarse, y enriquecerse, esta concepción semiótica de la cultura y la concepción de la cultura organizacional propuesta por Schein, y después desarrollada por Ott. Si repasamos el primer nivel de lo cultural, al que estos autores llaman "artefactos", y que describen cómo las acciones, las ceremonias, los ritos, las costumbres, las relaciones sociales, los objetos, que son observables en las organiza-

ciones, no podemos dejar de pensar en la definición antropológica de la cultura tal como fue propuesta por Tylor y que de una forma u otra se sigue repitiendo en la actualidad, como puede verse en el caso de algunos de los estudiosos de la cultura obrera. En realidad, sin embargo, si bien se ve, estas conductas regulares, las costumbres, los estilos de vida, etcétera, no pueden ser el elemento de explicación, porque constituyen precisamente lo que queremos explicar. Bien lo dicen Schein y Ott, los artefactos no son propiamente la cultura, sino su manifestación, cuya observación nos permite acceder a la cultura.

Aunque la concepción semiótica no identifica al lenguaje, o al discurso, con la cultura, existe siempre el peligro de llegar a confundirlos en la práctica concreta de la investigación. Si la cultura es significación, y el elemento central, básico, de la significación es el lenguaje, no es extraña esta confusión. Al fin de cuentas es imposible pensar, o siquiera imaginar, la significación sin el lenguaje. De aquí no está lejana la confusión de la cultura con la práctica discursiva de los actores sociales. De aquí también, tal vez, la renuencia de algunos estudiosos para adoptar el concepto de cultura como significación, pues se corre el riesgo de caer en la discursivización o textualización de la realidad social, como si incluso, por ejemplo, "el poder y la política fueran exclusivamente cuestiones de lenguaje o de textualidad", como lo advierte Hall (1992:285-286).

La distinción que hacen Schein y Ott entre valores declarados y presupuestos básicos nos ayuda a evitar el riesgo de confundir la cultura con el discurso.

Las creencias y los valores son lo que admiten las gentes. Las premisas básicas son lo que la gente realmente cree y siente y que determina sus pautas de conducta, consciente o inconscientemente (Ott, 1989:449).

Desde luego que las creencias y los valores que las gentes admiten discursivamente pueden coincidir con lo que realmente creen o sienten, pero también hay que admitir la otra posibilidad, la de que no sea así. A esto mismo se refiere Morgan cuando, al hablar de la cultura en las organizaciones, hace la distinción entre la cultura declarada y la cultura practicada, y cuando habla de culturas fragmentadas observables en organizaciones en las que se declaran unas cosas, se hacen otras cosas hacia adentro y se hacen otras cosas hacia afuera (1997a:120-126).

¿En dónde está, entonces, lo cultural? Coincido con Ott (1989:1) cuando dice que, en un sentido, la cultura son las conductas, los discursos, los valores, etcétera. Al fin de cuentas todo es cultura, porque todo significa. Pero, por otro lado, la cultura es una perspectiva teórica, entre otras, para el estudio de lo social, de las organizaciones y, en su caso,

del trabajo y de los trabajadores, de las conductas, de los discursos, de los valores. La cultura es un concepto, no una cosa (Ott, 1989:50). Aunque me doy cuenta de que voy más allá de lo que Schein y Ott plantean, si este concepto se identifica con lo que estos autores llaman los presupuestos básicos, hay que tener en cuenta que esos presupuestos no son algo que los miembros de las organizaciones tienen, sino "los resultados que los investigadores obtienen al aplicar sus conceptos" (Ott, 1989:51) al estudio de las organizaciones. Siendo una perspectiva teórica para el estudio de lo social, las significaciones no deben reificarse. Es decir, en palabras de Bourdieu, los teóricos deben evitar

la mayor falacia, aquella que consiste en poner en las cabezas de las gentes que están estudiando lo que ellos, los teóricos, deben tener en su cabeza para entender lo que la gente hace (Bourdieu, 1990:80).

Al contrario de lo que hacen autores como Morgan (1997a), Critcher (1976), algunos de los autores que estudian la cultura obrera y otros (ver Zalpa, 1998a), no ubico la perspectiva cultural únicamente en el extremo voluntarista de la acción social, cuyo opuesto sería el sistema o la estructura. Desde mi punto de vista, la cultura, entendida como significación, puede ubicarse, a la manera de la sociedad y el hombre de Berger y Lukmann (1971), en ambos extremos, que se relacionan de tal manera que puede decirse que, en una perspectiva dialéctica, ambos son al mismo tiempo productos y productores el uno del otro. En un aspecto la cultura puede ser concebida como estructuras de significación, y en el otro como prácticas de creación o recreación de sentido. Siguiendo la referencia al acto de cultivar que hace Morgan (1997a:120), añadido con Giménez la referencia a lo cultivado (Giménez Montiel, 1987). Es decir, desde un punto de vista podemos considerar el significado del mundo, las realidades construidas, como algo dado, como algo externo e independiente de nuestra voluntad, un hecho social, el mundo objetivado del que hablan Berger y Luckmann (1971). Y desde otro punto de vista, enfatizado por los estudiosos de la cultura obrera, podemos considerar las prácticas de significación puestas en juego por los agentes, tendientes a recrear, reproducir o cambiar el sentido objetivado del mundo, la realidad construida.

Voy a tomar como ejemplo de la aplicación de esta perspectiva en el estudio de las organizaciones el trabajo de Gareth Morgan: *Imágenes de la organización*. La semejanza de la concepción de cultura de Morgan con la que aquí se propone, que no es una coincidencia en todos los detalles, se expresa sintéticamente en el título del capítulo en el que el autor expone lo que llama la metáfora cultural para el estudio de las organizaciones: "Creando la realidad social. Las organizaciones como cultu-

ras" (Morgan, 1997a:119). En él se encuentra la definición de cultura como significación compartida y la idea de que esta significación tiene una efectividad social. Estas ideas se encuentran en los siguientes párrafos que cito extensamente a continuación:

Valores compartidos, creencias compartidas, sentido compartido, comprensión compartida y creación compartida de sentido son expresiones diferentes para describir la cultura. Cuando hablamos de cultura estamos realmente hablando de un proceso de construcción de la realidad que permite a la gente ver y entender de una manera específica los eventos, las acciones, los objetos, los acontecimientos y las situaciones particulares. Estas pautas de sentido nos ayudan a manejar las situaciones y proveen una base para hacer que nuestra conducta sea razonable y tenga significación (Morgan, 1997a:138).

Según estas definiciones, yo diría que cada una de las imágenes que propone el autor en su obra para el estudio de las organizaciones puede ser entendida, precisamente, como un modo de dar sentido y de crear y recrear la realidad de las organizaciones: las organizaciones como máquinas, las organizaciones como organismos, las organizaciones como cerebros, las organizaciones como culturas, las organizaciones como sistemas políticos, las organizaciones como prisiones psíquicas, las organizaciones como flujo y transformación, las organizaciones como instrumentos de dominación. En otras palabras, siguiendo la exhortación del autor para que los lectores se atrevan a ir más allá de lo establecido, yo propongo reordenar su libro para que el capítulo sobre la cultura sea el que dé el sentido general a su obra. Después de todo, cada una de las imágenes propuestas nos presenta una manera de entender el sentido social de la significación.

En el reconocimiento de que nosotros llevamos a cabo o creamos la realidad del mundo de todos los días tenemos una manera poderosa de pensar acerca de la cultura, ya que esto significa que debemos intentar entender la cultura como un proceso en marcha, proactivo, de construcción de la realidad. Esto le da vida al fenómeno cultural. Cuando se entiende de esta manera, la cultura ya no puede ser vista como una simple variable que tienen las organizaciones, sino que tiene que ser entendida como un fenómeno vivo y activo a través del cual la gente crea y recrea los mundos en los que vive (Morgan, 1997a:141).

Estas ideas, y la relación de las metáforas con una visión constructivista de lo social, se exponen más claramente en otro de los libros de Morgan (1997b) en el que habla de la imaginación metafórica como una herramienta no sólo para analizar lo que son las organizaciones, sino también para planearlas, construirlas o transformarlas.

También la perspectiva de las prácticas de significación tendientes a la reproducción o a la transformación de los significados construidos de las organizaciones, puestos de relieve por los estudios sobre la cultura obrera, tiene un espacio en la obra de Morgan, particularmente en los capítulos en los que desarrolla las metáforas que hacen ver el cambio en las organizaciones (las organizaciones como flujo y transformación) y los aspectos de intereses, conflicto y poder (las organizaciones como sistemas políticos, y las organizaciones como instrumentos de dominación).

En suma, el diálogo crítico entre las tres perspectivas, la de los estudios culturales, la de los estudios de cultura organizacional y la de los estudios sobre la cultura obrera, proporcionan una teoría cuya utilidad heurística y práctica debe probarse en la investigación empírica.

Notas y referencias bibliográficas

Bibliografía

- Allcorn, Seth (1995) "Understanding Organizational Culture as the Quality of Workplace Subjectivity", *Human Relations*, 48.1, 73-96.
- Baglioni, Guido (1998) "Organizzazione del lavoro, nuove forme partecipative dell'impresa: una introduzione", *Sociologia del Lavoro*, 69, 131-133.
- Berger, Peter and Thomas Luckmann (1971) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Allen Lane.
- Bernoux, Philippe (1985) *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil.
- Bonfil Batalla, Guillermo (1987) "Comentarios a la ponencia 'Notas acerca de la Cultura obrera'", *Cuadernos de la Casa Chata*, 145, pp. 181-184. México: Ciesas.
- Bourdieu, Pierre (1990) *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Carstensen, Christian (2000) "When Cultures Meet!". Ponencia presentada en la Conferencia "Crossroads in Cultural Studies". Universidad de Birmingham, Reino Unido.
- Chatman, Jennifer and Karen A. Jehn (1994) Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, *Academy of Management Journal*, 3, 522-553.
- Clegg, Stewart R. and Cynthia Hardy (1996) "Introduction. Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord W.R. (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Cache, Denys (1996) *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Cuéllar Vázquez, Angélica (1997) "Los obreros de Tornel frente a dos procesos políticos", en M. E. De la O, E. de la Garza y J. Melgoza (comps) *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, pp. 105-139. México: Conaculta, UAM.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA.: Addison - Wesley.
- De la Garza, Enrique, María Eugenia de la O y Javier Melgoza (1997) "Cultura obrera: la construcción teórica de un objeto de estudio", en M. E. De la O, E. de la Garza y J. Melgoza (comps) *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, pp. 15-71. México: Conaculta, UAM.
- De la O, María Eugenia, Enrique de la Garza y Javier Melgoza (comps.) (1997) *Los estudios sobre la cultura obrera en México*. México: Conaculta, UAM.

- Elssas, Priscila M. & John F. Veiga (1994) "Acculturation in Acquired Organizations: A Force Field Perspective", *Human Relations*, 47.4, 431- 450.
- Frost, Peter J., Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg and Joanne Martin (1991) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Geertz, Clifford (1990) *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Giménez Montiel, Gilberto (1987) "La problemática de la cultura en las ciencias Sociales", en Giménez Montiel, G. (ed) *La teoría y el análisis de la cultura*, pp. 15-72. México: SEP, UdeG, COMECOSO.
- González, Jorge A. (1986) "Exvotos y retablitos: religión popular y comunicación social en México", *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 1, 7-22.
- (1987) "Los frentes culturales. Las arenas del sentido", *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 2, 5-44.
- (1990) *Sociología de las culturas subalternas*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.
- Guadarrama, Rocío, Paola Martínez y Rodrigo Salazar (1998) "Bibliografía analítica", en Rocío Guadarrama Olivera (coord) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, 475-539. México: Juan Pablos, UAM, Friedrich Ebert Stiftung.
- Guadarrama Olivera, Rocío (1998) "El debate sobre las culturas laborales: viejos dilemas y nuevos desafíos", en R. Guadarrama Olivera (coord) *Cultura y Trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, pp. 15-49. México: Juan Pablos, UAM, Friedrich Ebert Stiftung. y trabajo en México.
- (Coord.) (1998) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*. México: Juan Pablos, UAM, Friedrich Ebert Stiftung.
- Hall, Stuart (1992) "Cultural Studies and its Theoretical Legacies", in L. Grossberg, C. Nelson and P. Treichler (eds) *Cultural Studies*, pp. 277-294. New York, London: Routledge.
- Hatch, Mary Jo (1993) "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18.4, 657-693.
- Hendry, Joy (1995) *Understanding Japanese Society*. London and New York: Routledge.
- Kroeber, A. (1948) *Anthropology*. New York: Harcourt, Brace.
- Lanier, Alison R. (1991) *Cómo trabajar y negociar con los japoneses*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis.
- Learned, E. P. and A. T. Sproat (1971) *Organizzazione aziendale. Introduzione alle teorie organizzative*. Milano: Isedi.
- Lyons, John (1977) *Semantics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayntz, Renate (1972) *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melgoza Valdivia, Javier (1998) "La cultura política en ámbitos sindicales. Ensayo de revisión teórica y empírica a partir de la dimensión organizacional", en R. Guadarrama Olivera (ed) *Cultura y trabajo en México*. Este-

- Lyons, John (1977) *Semantics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayntz, Renate (1972) *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melgoza Valdivia, Javier (1998) "La cultura política en ámbitos sindicales. Ensayo de revisión teórica y empírica a partir de la dimensión organizacional", en R. Guadarrama Olivera (ed) *Cultura y trabajo en México*. Estereotipos, prácticas y representaciones, pp. 357-385. México: Juan Pablos, UAM, Friedrich Ebert Stiftung.
- Merton, Robert K. (1964) *Teoría y estructura sociales*. México: FCE.
- Monsivais, Carlos (1987) "Notas acerca de la cultura obrera", *Cuadernos de la Casa Chata*, 145, 167-179. México: Ciesas.
- Montironi, Giovanni B. (1971) *Introduzione alla sociologia industriale*. Perugia: CLEUP.
- Morgan, Gareth (1997a) *Images of Organization*. Beverly Hills, Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Morgan, Gareth (1997b) *Imaginization*. San Francisco: Barret-Koheler, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Mouzelis, Nicos P. (1973) *Organización y Burocracia*. Barcelona: Península.
- Nieto Calleja, Raúl (1993) "De la centralidad de lo laboral en un orden simbólico", *Iztapalapa*, 13.30, 107-116.
- Novelo, Victoria y Augusto Urteaga (1979) *La industria en los magueyales*. México: Nueva Imagen, Cisinah.
- Novelo, Victoria et al. (1986) "Propuestas para el estudio de la cultura obrera", *Nueva Antropología*, 8.29, 65-83.
- Ott, Steven J. (1989) *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, Cal.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pérez Arce, Francisco (1987) "¿Cultura obrera o cultura popular?", *Cuadernos de la Casa Chata*, 145, pp. 37-50. México: Ciesas.
- Preston, Diane (1993) "Management of Development Structures Structures as Symbols of Organizational Culture", *Personnel Review*, 32.1, 18-30.
- Reed, Michael (1996) "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain", in Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord W.R. (eds) *Handbook of Organization Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Roethlisberger, F. J. y W.J. Dickson (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Romme, A. Georges L. (1999) "Domination, Self-determination and Circular Organizing", *Organization Studies*, 20.5, 801-831.
- Sariego, Juan Luis (1997) "Cultura obrera y procesos de trabajo: debates y propuestas", en M. E. De la O, E. De la Garza y J. Melgoza (coords) *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, pp. 89-103. México: Conaculta-UAM.
- Sayle, M. (1982) "The Yellow Peril and the Red Haired Devils", *Harper's*, November, 25-35.

- Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simon, H. (1945) *Administrative Behaviour*. New York: McMillan.
- Tylor, Edward Burnet (1903) *Primitive Culture. Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: John Murray.
- Tuckman, Alan (1994) "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture", *Organization Studies*, 15.5, 727-751.
- Van Maanen, John (1991) "The Smile Factory: Work at Disneyland", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lindberg and J. Martin (eds) *Reframing Organizational Culture*, pp. 58-76. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Warner, Malcom (1994) "Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan", *Organization Studies*, 15.4, 509-533.
- Wright, Susan (1994) "Culture in Anthropology and Organization Studies", in S. Wright (ed) *Anthropology of Organizations*, pp. 1-31. London and New York: Routledge.
- Zalpa, Genaro (1998a) *The Imaginary World of Mexican Comics*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de York, Gran Bretaña.
- (1998b) "Los agujeros de la red: conocimiento, totalidad, interpretación", *Caleidoscopio*, 4, 89-108.
- (1999) "Los Cultural Studies ¿Un campo para todos los gustos?", *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, II.5.10, 109-126.
- Zamanon, Sonia & Susan R. Glaser (1994) "Moving Toward Participation and Involvement", *Group & Organization Management*, 19.4, 475-502.