

## CULTURAS, ORGANIZACIONES Y DESCRIPCIÓN DENSA

Por Hugo D. Ojeda

[Hugo.d.ojeda@gmail.com](mailto:Hugo.d.ojeda@gmail.com)

Diciembre de 2023

La palabra “cultura” ha recorrido un largo camino en el mundo de las organizaciones. Hoy en día no hay manager o ejecutivo que no apele a la cultura para explicar prácticamente cualquier cosa: resultados, comportamientos, estrategias, fracasos, éxitos, fusiones, transformaciones digitales y mil cosas más de las que ocurren todos los días en las empresas.

En el afán de hacer las cosas simples, los autores organizacionales, ya sea managers que publican sus ideas en la web, así como especialistas que viven de proveer herramientas a aquéllos managers, se han orientado a reducir la idea de cultura a un conjunto más o menos rudimentario de enunciados que puedan ser captados por todos. Un ejemplo es “la cultura es lo que la gente hace cuando el jefe se va” (Ismail et al., 2016:227) o “la cultura es la manera en que hacemos las cosas aquí” (Deal y Kennedy, 1985:4). O también se ha procurado entender la cultura a partir de algunas consecuencias tales como “la cultura se come a la estrategia en el desayuno” (Ismail et al. 2016 en su libro “Organizaciones exponenciales” se la atribuyen al empresario japonés Joi Ito y no a Peter Drucker). Nos encanta destilar ideas complejas y reducirlas a formas más simples –lo más simples posibles– que terminan mirando con desdén a los enunciados más complejos que, por otro lado, pecan de complejo.

“Cultura” es un concepto que la teoría de las organizaciones ha tomado prestado de la Antropología. No se acuñó en el fragor de las luchas por la productividad en la Western Electric ni tampoco en la cadena de montaje de la Ford allá por los años veinte. Si bien es una palabra que tiene siglos de uso, es con los antropólogos, que acompañaron a los ejércitos colonialistas del siglo XIX, que el término comienza a tener el sentido que todos actualmente le asignamos. Casi todo comenzó con aquella gran definición que propuso el antropólogo británico Edward Tylor (1871): *“Cultura es ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad”*. Para algunos, el foco de la contribución de este gran antropólogo fue que los sistemas de comportamiento y el pensamiento humanos no son aleatorios y, por lo tanto, pueden estudiarse científicamente (Kottak, 2011:21), pero en esa definición liminar y fundante entrevemos algo más, que está al inicio de la misma, y que es la idea de lo complejo de su naturaleza, integrando y absorbiendo todo, como si fuera un agujero negro (lo cual explicaría por qué la cultura se come a la estrategia en el desayuno).

Esta idea de la complejidad, inserta en la definición de cultura, le pone un dique de contención a nuestras pretensiones de extrema simplificación. Quizás una de las discusiones que permiten enfocarse mucho mejor en el abordaje de la cultura es la referida a la metodología y técnica para la aprehensión de los componentes de la cultura. ¿Cómo podemos identificar a una cultura? ¿Cómo procedemos al diagnóstico? Justamente la enorme popularización de la cultura en las organizaciones bajó peligrosamente la barrera de acceso al permiso social para predicar acerca de la cultura. Desde todas las disciplinas (y aun desde las que no lo son) muchos se han arrogado el derecho de proponer taxonomías y mecanismos tanto para el diagnóstico como para el cambio cultural. Incluso con la irrupción de la auto-ayuda en el management (Ojeda, 2023) hasta es posible conseguir *toolkits* de diagnóstico y cambio cultural. “Hágalo Ud. mismo”!!!!

Sin duda, un ejecutivo no tiene tiempo para intrincados modelos que sólo intenten “acercarse” a la cultura de su empresa. No está comprando un estudio académico. En ese sentido, no hay como los esquemas explicativos que operan como enormes máquinas destiladoras que de una gran masa de información terminan dejándonos dos gotas ultra-simplificadas de conceptos con los que los managers pueden operar y tomar decisiones. Pero una cosa es que arribemos a la conclusión de que una empresa tiene un enorme *gap* con respecto a una cultura orientada a resultados y otra es que nos creamos que -efectivamente- ése es el diagnóstico cultural.

Es cierto que el cliente es importante en la contratación de servicios, como dice Dave Ulrich, en cuanto a que el valor es aquél que el cliente está dispuesto a pagar (“*value is defined by the receiver more than the giver*”)<sup>1</sup>, pero ello no debería suponer que los significados y los conceptos que la teoría de las organizaciones desarrolló a lo largo de muchas décadas sean todos entregados en el altar del mercado. Hay un *corpus* de cultura antes que una empresa nos haya solicitado un cambio cultural y también hay un conjunto de métodos de diagnóstico cultural construidos por las ciencias sociales mucho antes que un cliente nos haya pedido que limitemos nuestra investigación cultural a una simple encuesta e infiramos de ella prácticamente todo.

En estos días hemos vuelto a leer un famoso texto de un célebre antropólogo, y pensamos que ayudaría mucho en nuestra reflexión retomar sus análisis y conclusiones.

Clifford Geertz ha sido uno de los más prestigiosos antropólogos americanos. Con estudios en el MIT y en Harvard, Geertz marcó terreno como un gran representante de la antropología que puso foco en lo simbólico. Geertz falleció en el 2006 pero dejó un enorme legado, donde una muestra representativa es su “La Interpretación de las Culturas” (1991, versión original de 1973). Este libro es un conjunto de diferentes ensayos donde claramente destaca el primero de ellos, “Descripción densa: Hacia una teoría interpretativa de la cultura”.

## Descripción Densa

### 1. Abordaje micro

Geertz es proponente de un abordaje microscópico de la cultura y, en particular, él mismo lo describe como un concepto semiótico, donde el análisis cultural termina siendo un recorrido a través del entramado de significaciones tejido por el mismo ser humano. En este sentido, para Geertz la cultura es una *urdimbre* y el análisis de la cultura es una ciencia interpretativa en busca de significados (1991:20). Esto significa que es clave entender el sentido que los actores “nativos” le asignan a sus comportamientos y, por lo tanto, no correspondería aplicar nuestras propias categorías para entender las categorías de la organización que analizamos (Sanday, 1979:532).

¿Por qué los miembros del equipo no hablan cuando está presente el líder del sector? ¿Es respeto? ¿Es *power-distance*? ¿Qué historias hay allí que nosotros no entendemos? Si utilizáramos nuestras categorías es posible que arribemos a conclusiones equivocadas. Sin duda es mejor explorar las propias explicaciones de los actores locales, eso dice Geertz.

### 2. El sentido de un “guiño”

El ejemplo que propone Geertz para diferenciar un tic de un guiño, y luego el otro caso del individuo que ensaya frente a un espejo para luego divertir maliciosamente a sus camaradas es una de las piezas más relevantes de las ciencias sociales. Una fotografía puede registrar un guiño, pero esa técnica de registro no nos permite saber si era un tic nervioso propio de una afección de un

---

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/hr-dave-ulrich/>.

individuo o si era un guiño cómplice (que incluso en nuestro país podría interpretarse como una forma de cortejar o llamar la atención de una mujer). En todo caso, la cuestión pasa por entender la finalidad de la acción y -por otro lado- establecer cuán pública es la interpretación de dicho guiño. El código público es lo que cuenta. La cultura es “pública”.

Geertz distingue entre “descripción densa” y “descripción superficial”. Ésta es la que hacemos cuando vemos a una persona que ensaya frente a un espejo la contracción del párpado de su ojo derecho. Es un abordaje epitelial. Pero la descripción densa es la que nos permite saber que esa persona está practicando una burla a su amigo. Para arribar a esta última conclusión es que Geertz nos indica que es vital el aporte de la Etnografía.

En una empresa hay muchas reuniones ¿está instalada la idea de trabajo en equipo? ¿Habla algo acerca del estilo de liderazgo? ¿Puede estar el líder intensificando las reuniones porque no se siente cómodo en el uno a uno? Hay líderes que sólo hacen reuniones grupales y no se animan al uno a uno ¿Cómo se canaliza el feedback? El abordaje micro de la descripción densa nos propone muchas aristas de naturaleza cultural, no va a surgir de aquí una taxonomía ultra simplificadora, pero constituirá una muy buena base que, nuestra experiencia de muchos años en consultoría lo señala, el cliente ejecutivo valorará enormemente.

### 3. La técnica y los métodos

Para Geertz, la observación debe hacerse en una situación, por ejemplo, el mercader Cohen, que habla beréber, negociando la restitución de unas ovejas que le robaron unos merodeadores. Esto no es diferente a observar la manera en que los integrantes de un *management team* toman decisiones. Por ejemplo, ¿hay una voz cantante? ¿Qué tipo de datos sirven para cerrar una discusión? (Ojeda, 2009). Detrás de estas maneras de observar podemos desentrañar las lógicas de poder, los actores que deciden, los “followers”, los líderes de opinión.

Para desentrañar las “estructuras de significación” o “códigos establecidos”, dice Geertz que el etnógrafo apela a diferentes técnicas tales como entrevistar a informantes, observar ritos, obtener estructuras de parentesco, establecer límites, hacer censos, mapas, escribir su diario, etc. Todo esto no se aleja de lo que debe hacer un consultor cuando está en modo “analista”: Edgar Schein (1988) recomienda la entrevista reiterada a los sujetos integrados (pgs.122-123) como la manera más apropiada para acceder a los contenidos de las culturas organizacionales. “Observar ritos” es lo mismo que Berger y Luckmann (1978) sugerían como forma de construir nuevas realidades sociales (la reiterada práctica establece ritualizaciones que terminan conformando instituciones). De la misma manera, si una organización busca instalar nuevas prácticas que queden finalmente incrustadas en un modo “automático”, entonces es vital persistir en las mismas a la manera de la observancia de ritos.

Un momento clave de la descripción densa es cuando Geertz señala que *“hacer etnografía es como tratar de leer (en el sentido de “interpretar un texto”) un manuscrito extranjero, borroso, plagado de elipsis, de incoherencias, de sospechosas enmiendas y de comentarios tendenciosos y de comentarios tendenciosos y además escrito, no en las grafías convencionales de representación sonora, sino ejemplos volátiles de conducta modelada”* (pg. 24). Sin duda esto es diferente a las inferencias lineales que asumimos que pueden emerger de un estudio cultural extremadamente básico. Un ejemplo es la recolección en una encuesta: “En esta empresa las barreras entre las áreas no existen” y el promedio de una escala de 1 a 5 resulta en un 4,5 con un desvío estándar de 0,5. ¿Es la opinión de los respondientes de una encuesta estructurada un indicador de cultura? Una pregunta similar se formula Schein: *“¿Es lícito emplear cuestionarios u otros exámenes más formales? Tal y como enfoca la cultura, la respuesta sólo puede ser no. En el mejor de los casos, con estos instrumentos sólo se llegarían a deducir algunos de los valores*

*expresos de los miembros del grupo.*" (Schein, 1988:142). Tanto para Schein como para Geertz, la cultura no se desvela con facilidad. *"Su articulación y descripción exigen enorme paciencia y esfuerzo"*.

Las encuestas capturan fenómenos mentales y, por lo tanto, Geertz señala que detrás de esto hay una *"falacia cognitivista"* (pg.26). Para Geertz, es tan falso el conductismo como el idealismo como dispositivos para desentrañar las culturas. Justamente, su disputa con otro gran investigador como Goodenough es que la cultura no es sólo lo que está en la cabeza de la gente, como si fuera un intangible que debe ser desentrañado con un mecanismo formal. El abordaje ideacional de la cultura es, entonces, imperfecto (Sanday, 1979:534).

Siguiendo esta misma línea, Geertz descrea de los mecanismos que reifican la cultura. *"Reificar"* algo, en Ciencias Sociales, es cosificarlo. En este sentido, Geertz se posiciona en contra de quienes apelan a una especie de *"algoritmia etnográfica"*. Detrás de esto está la pretensión predictiva que muchos esperan que pueda lograrse de un análisis cultural. Geertz se ubica lejos de esta postura.

#### 4. Interpretación

Entender la lógica de los actores en el mismo terreno en el que discurren las cosas es lo que permite desplegar una idea semiótica de la cultura. La finalidad del análisis es entender empáticamente y relacionarnos perceptivamente con la lógica de los demás. Lo que cuenta es el sentido que el actor de la escena le puso a su accionar (pg. 28). Geertz habla de las interpretaciones de primer, segundo y tercer orden. No es lo mismo el sentido que le pone el vendedor a la gestión comercial de acuerdo a su propio punto de vista, que el que le asigna el gerente de Ventas o el que entiende que le asigna el Gerente de Recursos Humanos. Entender las brechas nos hablan mucho de la cultura.

En las últimas secciones de su *"Descripción Densa"*, Geertz analiza cómo se despliega la interpretación etnográfica y resulta clave entender que dicha interpretación es el *"flujo del discurso social"* y, siempre, el abordaje es microscópico -es decir- cada escena debe ser analizada, por supuesto con lógica holográfica (Al Jamal, 2020), donde cada parte explique el todo (Denison, 1996:637).

El entendimiento de la realidad tal como se despliega (cultura AS-IS) luego será contrastado con la cultura requerida (TO BE) pero, en todos los casos, será clave tener una buena documentación, una buena base empírica que nos permita hacer reflexiones de calidad.

#### **Notas metodológicas**

El abordaje de Geertz claramente supone una modalidad cualitativa de acceso a las culturas organizacionales. No debe pensarse que dicho método tiene que ser necesariamente el único. Sí es cierto que nos llama a la reflexión acerca de la extrema simplificación que, en ocasiones, le imprimimos al abordaje de fenómenos complejos en aras de cerrar proyectos. El problema es cuando construimos teorías que no provienen de reflexiones metodológicas sino sólo del pragmatismo operativo o de la baja energía que tenemos para explorar e investigar con mayor profundidad. La teorización sobre la base de una baja motivación para ahondar un fenómeno termina siendo una mala consejera.

Por supuesto que hay base científica para un abordaje cuantitativo (p.e. Hofstede et al. 1990:287). Los autores del último texto que citamos se preguntan si la cultura puede ser medida y su respuesta es *"sí"*. Primero, porque si los respondientes a una encuesta pertenecen a la organización van a mostrar elementos que -sin duda- son relevantes para entender las significaciones que los actores le dan a ciertos fenómenos. Y, en segundo lugar, porque los resultados de dicha encuesta arrojarán

datos de ciertas variables discretas e independientes que cubrirán algunos aspectos de la realidad cultural de la organización.

Siguiendo tanto a Schein (1988) como a otros representantes de la metodología en Ciencias Sociales, la triangulación de técnicas (p.e. uso de métodos cuanti y cualitativos) es una opción realmente aconsejable, y más aún en realidades tan complejas como las organizacionales (Yauch y Steudel, 2003), en todo caso, descansar sólo sobre un encuesta sería dejar afuera muchos indicadores no captables en un formulario estructurado, porque la cultura es huidiza, borrosa y multidimensional.

## Bibliografía

- Al Jamal, A. (2020).** "The impact of the holographic principle build the whole into the parts on organizational performance". En *Management Studies and Economic Systems*, 5(3/4), 127-136.
- Arciniega, R. S. (2011).** "Hacia la caracterización de culturas organizacionales". En *Debates en sociología*, (36).
- Berger, P. y Luckmann, Th. (1978),** "La construcción social de la realidad", 4ta reimpresión. Amorrortu, (versión original de 1967). Bs.As.
- Deal, T. y Kennedy. A. (1985),** "Las empresas como sistemas culturales", Sudamericana, Bs.As. (Versión original en inglés de 1982).
- Denison, D. R. (1996).** "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". En *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Geertz, C. (1991),** "La Interpretación de las culturas", 2da reimpresión, Edit. Gedisa, Barcelona. (Versión original en inglés del año 1973).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990).** "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". En *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Ismail, S., Malone, M. y Van Geest, Y. (2016),** "Organizaciones exponenciales", Bubok Publishing, España.
- Kottak, C. P. (2011).** "Antropología cultural". McGraw-Hill. México.
- Ojeda, H. (2023),** "Sectas, Modas Manageriales y Pensamiento Sectario", en <https://conocimientoycambio.com.ar/wp-content/uploads/2023/11/SECTAS-MODAS-MANAGERIALES-Y-PENSAMIENTO-SECTARIO-HUGO-OJEDA.pdf>.
- Ojeda, H. (2009).** "Cultura organizacional y hábitos: análisis de un relato etnográfico". En *Investigación y Reflexión en Ciencias Sociales*, (5), 45-68.
- Sanday, P. R. (1979).** "The ethnographic paradigm (s)". En *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 527-538.
- Schein, E. (1988),** "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona.
- Tylor, E. B. (1871).** "Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom", John Murray, London.
- Yauch, C. A., y Steudel, H. J. (2003).** "Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods". En *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.