

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EQUILIBRIO

Por Luis Tonelli

Cultura y organizaciones son dos conceptos que no se llevan bien. En un punto, hablar de cultura organizacional suena a oximoron — algo que solo existe en términos poéticos, como cuando decimos el “fuego frío”. Cuando nos ocupamos de las organizaciones, aludimos a las “tuercas y tornillos”, como diría Jon Elster, que la configuran: las disposiciones y reglas que hacen de ella una estructura de incentivos para que los actores en su interior hagan determinadas cosas y no hagan otras. Cuando, en cambio, nos ocupamos de la cultura, dejamos el plano de los actores que se orientan racional y paramétricamente, para ocuparnos de algo que está más allá y más acá de ellos. Más allá porque la cultura es una dimensión que trasciende al individuo, configurándose como un conjunto de valores, normas y saberes constituidos socialmente. Más acá porque la cultura es internalizada por el individuo configurando sus preferencias, generando sus gustos.

Al hablar de la “cultura” de una organización, este concepto simplemente parece quedarle grande a ella. No se trata obviamente de que sus integrantes no tengan actitudes características de una organización. Empíricamente podemos encontrar diferencias notables en los valores que caracterizan al ambiente interno de una organización con respecto a otra. Así no es lo mismo el contexto en el que se mueven los integrantes de la empresa Coca Cola, de los miembros del *faculty* de la Universidad del CEMA, los de la administración pública de la intendencia cordobesa de James Craig y los de la archisecreta CIA.

Sin embargo, cuando hablamos de cultura y sus mecanismos de conformación, transmisión, alteración y conservación nos referimos a procesos *long duree*, tectónicos, masivos y seculares. Por definición, el plano de la cultura es el de lo difuso y de lo permanente, en donde el cambio solo es posible en términos de agregaciones consecutivas muy lentas o bien en términos de cataclismos cuyos resultados son siempre impredecibles, arbitrarios.

De allí que el plano cultural siempre sea considerado un elemento contextual que, como mínimo, restringe el rango de posibilidades para la efectividad de un diseño organizacional que enfrenta la inercia y la resistencia que los actores heredan del medio de donde provienen. El contexto cultural externo solo se puede enfrentar si la organización recrea su propio mundo cultural interno, si reconstruye artificialmente su propio mundo valorativo, de modo que sea a la vez internalizado por sus miembros y externalizado en sus comportamientos. Esto es algo cualitativamente diferente del modo en que desde la teoría de la administración se considera a la cultura organizacional, en un intento por mantener su intención constructivista: como algo moldeable racionalmente en el corto y mediano plazo.

### ELECCIÓN RACIONAL Y ORGANIZACIONES

***“...el plano de la cultura es el de lo difuso y de lo permanente, en donde el cambio solo es posible en términos de agregaciones consecutivas muy lentas o bien en términos de cataclismos...”***

En la década del 70, la orientación economicista que tomaron las ciencias sociales puso el foco en una serie de problemas diametralmente opuestos a los planteados durante la hegemonía culturalista y sociologista previa. Así se difundieron ciertos hallazgos que, partiendo del presupuesto de la acción racional individual, postulaban que la cooperación y la coordinación social eran constantemente amenazadas por los “dilemas colectivos”. Con este término se hace mención a aquellas estrategias individuales —racionales— que “determinan situaciones en las que todos pierden”<sup>1</sup> y que están en la raíz del fracaso de cualquier orden social, tanto espontáneo como no espontáneo.

De esta manera, era totalmente ignorada, por ejemplo, la posición de un Talcott Parsons, quien había iniciado su larga reflexión sobre el sistema

<sup>1</sup> Cox et al. (1993), pág. 86. Taylor (1987), pág. 19.

social justamente considerando lo que el llamó el dilema hobbesiano: considerar al individuo como algo previo a la sociedad llevaba, justamente, a que ella fuera imposible si imperaba el caos. Para Parsons, quien recurría a los aportes clásicos de Max Weber y Emile Durkheim, el individuo como tal solo era posible en un mundo ya constituido socialmente, cuyas normas por ellos internalizadas les permitían resolver sus expectativas mutuas y superar el problema de la “doble contingencia” (la incertidumbre acerca de lo que un *alter* haría y las de el *alter* respecto a lo que uno haría).

Como había sucedido con los portadores del espíritu capitalista que a la postre olvidaron la ética calvinista que los había vuelto “religiosamente” materialistas, el presupuesto del enfoque economicista era que los individuos habían olvidado la matriz social que los conformó genéticamente, para transformarse en átomos desvinculados.<sup>2</sup>

Los dilemas colectivos fueron analizados por la teoría de juegos, mediante los ahora populares “dilema del prisionero”, la “batalla de los sexos”, el “juego del bloqueado” y el “juego del gallina”, la que los formalizó llamando la atención sobre su universalidad y ubicuidad. Por otra parte, la teoría de la elección social destacó los problemas de agregación de preferencias, los llamados ciclos de votación que permitían la manipulación política de los electores y la ilusión de “equilibrios”, en un mundo real sumamente inestable y en donde, de esta manera, “todo es posible”<sup>3</sup>.

Tratándose sin embargo de enunciados contrafácticos, ya que en la vida real sí existe cooperación y coordinación, la siguiente fase del programa de investigación fue considerar aquellos instrumentos que posibilitaran la resolución de estos dilemas colectivos<sup>4</sup> y del desequilibrio permanente en la política. El desafío consistió en resolver estas cuestiones dentro del enfoque economicista y utilitarista, sin necesidad de recurrir a un paradigma alternativo como había propuesto Parsons.

Una perspectiva, la espontáneísta, hizo hincapié en que la cooperación podía ser considerada como una consecuencia de las expectativas en la continuidad de una interacción social. De esta manera, engañar al otro en la primera vuelta no resultaría conveniente dado los retornos que la relación podría brindar si se mantuviera en el tiempo. La cooperación es posible en un juego iterado, que se repite un número indeterminado de veces. Sin embargo, el problema crucial para esta perspectiva era explicar la cooperación en la primera vuelta del juego, dada la incertidumbre entre los actores sobre si el otro jugador también lo entendía como perpetuándose en el tiempo.

La perspectiva neo-institucionalista, devenida hegemónica en las ciencias sociales contemporáneas, puso su acento sobre las “reglas formales” que prescriben un curso de acción y asimismo explicitan una sanción para los que no lo siguen, las condiciones de su aplicación y las provisiones pertinentes para que esta sea aplicada.

***“La perspectiva neo-institucionalista, devenida hegemónica en las ciencias sociales contemporáneas, puso su acento sobre las “reglas formales”...”***

Pero el inconveniente fundamental del neo-institucionalismo organizacional consistió en su ingenua posición respecto a la

influencia de las disposiciones formales y de los incentivos individuales. Su formalismo le impedía explicar las diferencias sustantivas entre el mundo ideal del “país legal” y la tosca materia del “país real”. Aquí entonces se echó a mano al siempre disponible expediente de la cultura y sus valores, y por lo tanto de la necesidad de la recreación de una contracultura interna a la organización que compensase sus efectos, o bien que los readaptara a favor de la eficacia organizacional. Un buen ejemplo de esta readaptación de los valores tradicionales al valor moderno de la eficiencia lo constituyeron los “zaibatsu” y posteriormente los “keiretsu” japoneses, que se aprovecharon de la estructura feudal que aportó el legendario componente de disciplina y lealtad de los obreros de ese país.

### CONTRA EL CULTURALISMO ESENCIALISTA

Los intentos por endogenizar la cultura dentro de la perspectiva del actor racional llevaron a

<sup>2</sup> Gauthier (1977), pág. 130-164.

<sup>3</sup> Ver Riker (1986), y McLean (1986), pág. 377-394.

<sup>4</sup> Shepsle (1989).

trabajos como el de Crawford y Ostrom<sup>5</sup> intentando formalizar el aporte de las normas al orden social, es decir, de aquellas regularidades en la acción social basadas en la tradición cultural, no codificada formalmente, pero cuyo incumplimiento unilateral solo representaría desventajas, dado su cumplimiento extendido en las sociedades.

Sin embargo, Crawford y Ostrom dejaban sin resolver el problema de la persistencia de las normas internalizadas vía socialización cultural y de su posible alteración vía incentivos y adoctrinamientos organizacionales. Los autores solo habían operado una traducción de la posición sociologista al formato de la elección racional: se volvía difícil entender como los actores sociales podían evaluar los costos de no seguir prescripciones internalizadas sobre el “deber ser”. La cultura era re-introducida de modo esencialista, volviendo al cálculo de los actores sobre el seguir sus prescripciones algo totalmente escolástico e innecesario.

Existe una alternativa posible al dilema entre el formalismo institucionalista y el culturalismo esencialista. Esta consiste en quitarle a la cultura toda presencia metafísica y autónoma y considerarla en los términos de un juego con “n jugadores” en equilibrio Nash, o sea, una situación en el que ninguno de los jugadores puede emprender una acción alternativa unilateral sin que ella le represente costos.

Esta alternativa puede ser ejemplificada por una interpretación del clásico cuento de Hans Christian Andersen, “El traje nuevo del emperador” en que unos falsos sastres orientales engañan al monarca diciéndole que iban a confeccionarle un traje en oro y diamantes que los necios no podrían ver. Cuando el emperador se pasease desnudo, nadie, ni él mismo, sería capaz de decirlo, por el simple motivo que sería inmediatamente calificado por todos los demás como necio (de allí que solo los niños, fuera del juego de poder social en equilibrio, son los que gritan “pero si está desnudo”).

**“...la perspectiva de la cultura como equilibrio no minimiza los problemas de inercia y persistencia cultural, como el formalismo ingenuo, ni los vuelve irresolubles, como en el esencialismo culturalista...”**

Entender la cultura como equilibrio permite explicar porque podemos transitar por diferentes organizaciones y “mundos culturales” readaptándonos rápidamente a ellas (incluso los “fundamentalistas” suicidas pueden actuar como individuos cosmopolitas, en el colmo de una estrategia racional para alcanzar sus fines). De allí que alguien acostumbrado a incumplir toda norma de tránsito en la caótica Buenos Aires se transforma inmediatamente en un civilizado conductor que cede el paso a ciclistas y peatones digamos que en Londres.

Considerar a la cultura como equilibrio alienta además a diseñar los mecanismos pertinentes que rompan en el interior de una organización los equilibrios heredados del contexto social o bien, aquellos equilibrios internos que ya no resultan eficaces para los objetivos de la organización. O bien, ensayar diseños organizacionales que los modifiquen para volverlos funcionales a los fines pretendidos.

En síntesis, la perspectiva de la cultura como equilibrio no minimiza los problemas de inercia y persistencia cultural, como el formalismo ingenuo, ni los vuelve irresolubles, como en el esencialismo culturalista.

ta, abriendo la puerta para un diseño organizacional sofisticado que tenga en cuenta la racionalidad individual, la racionalidad colectiva y las externalidades positivas y negativas en una organización de un modo integral.

### BIBLIOGRAFÍA

- Cox, G. y D. Mathew, 1993, *Legislative Leviathan*, Univ. of California Press.
- Crawford, S. y E. Ostrom, 1995, “A Grammar of Institutions”, en *American Political Science Review*, Vol. 89, Nro. 3, Sep.
- Gauthier, D., 1977, “The Social Contract as Ideology”, en *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, No. 2 (Winter).
- McLean, I., 1986, "Some Recent Work in Public Choice" en *British Journal of Political Science*, Vol 16.

<sup>5</sup> Crawford et al. (1995).

- Riker, William H., 1986, *Liberalism against Populism: A Confrontation between the Theory of Democracy and the Theory of Social Choice*, Waveland Press, Inc.
- Shepsle, K., 1989, "Studying Institutions. Some lessons from the rational choice approach" *Journal of Theoretical Politics 1*.
- Taylor, M., 1987, *The Possibility of Cooperation*, Cambridge University Press.