

# Consideraciones generales sobre el entorno cultural

*Fernando Cruz Kronfly\**

\* Profesor de la Facultad de Ciencias  
de la Administración de la Universidad  
del Valle.

## EL CONCEPTO DE ENTORNO

### INTRODUCCIÓN

En términos generales, la noción de «entorno» remite a la idea de «exterioridad». Se supone que la organización contiene un «interior», constituido por la organización misma, y que todo lo que está fuera de ella y tiene influencia sobre la misma constituye su entorno. Dicho de otro modo, la noción de entorno organizacional ha sido desarrollada teóricamente a partir de una tópica espacial según la cual la organización es el «adentro» y el entorno es el «afuera».

En términos generales, esta tópica espacial, a pesar de sus ventajas como una primera aproximación al estudio del entorno organizacional, también tiene sus limitaciones. Que, a mi juicio, son bastante significativas. Es cierto que las nociones del «adentro» y del «afuera» son útiles, como nociones binarias, para entender apenas en principio la cuestión de que hay en la sociedad algo que *no es* la organización y sin embargo incide sobre ella, afectándola positiva o negativamente. No obstante, la cuestión no es tan sencilla, como podría parecerlo a luz de la simple tópica espacial. En efecto, el «afuera» y el «adentro», respecto de las organizaciones, supone la posibilidad de poder establecer con nitidez una frontera, entre otras cosas también espacial, capaz de delimitar, precisamente, el punto físico donde termina el «afuera» y empieza el «adentro» organizacional. Una especie de lindero o frontera más allá de la cual empieza la sociedad y más acá de la cual empieza la organización. Y ya sabemos que esta frontera no es posible trazarla con claridad, no sólo porque las mediaciones entre la organización y la sociedad son múltiples, de ambos lados, recíprocamente, sino porque cualquier intento encaminado a delimitar la «frontera» entre la organización y su entorno debería ser capaz, teóricamente, de abandonar el terreno de la tópica espacial, para situar el asunto en otro terreno. De hecho, si uno piensa en el entorno cultural como en algo que está «fuera de la organización» y sin embargo

incide sobre ella, incurre en el error de suponer que a la gente de la organización la cultura le viene de «afuera», cuando ello no es exactamente así. Los sujetos humanos que conforman la organización han sido contruídos, si se me permite la expresión, por la sociedad, en aparatos extraorganizacionales tales como la familia, la escuela, los medios de información, la iglesia, que son claramente otras organizaciones de las que está hecho el tejido social, diferentes de la organización donde uno se sitúa y desde donde lo demás se observa como una exterioridad. Pero, miradas las cosas así, el «afuera» y el «adentro» organizacionales se vuelven de inmediato nociones absolutamente relativas. Pues si para la empresa, en cuanto organización, la familia es algo exterior donde sus futuros empleados se están formando en valores que ella más tarde habrá de necesitar, para la familia, en cambio, la empresa es algo «exterior», donde el padre trabaja o donde el hijo trabajará algún día. Para ciertos barrios de la ciudad las empresas son algo «exterior» a ellos, que le llenan el aire respirable de humo industrial, por ejemplo. En fin, para un politólogo las organizaciones empresariales organizadas en gremios son entorno de otras, en cuanto fuente de poder.

El «afuera» y el «adentro» quedan, pues, relativizados por completo, y dejan ver su precariedad teórica a la hora de entender la cuestión del entorno en toda su complejidad. Precariedad que se deriva no sólo de la relatividad absoluta de los lugares del espacio (afuera- adentro), sino de cómo los elementos que se supone están afuera también están adentro, y no sólo están sino que incluso se generan adentro, como sucede con la denominada cultura organizacional o ideología organizacional, generada *para toda la sociedad* a partir de las organizaciones industriales y demás organizaciones de la sociedad capitalista moderna. En efecto, valores tales como la disciplina en el trabajo, la puntualidad, el esfuerzo y la abnegación en el trabajo en serie, la cooperación, son valores hijos de la organización capitalista moderna y desde allí se han irradiado al resto de la sociedad y de su cultura.

## ELEMENTOS PARA CONSTRUIR EL CONCEPTO DE ENTORNO

Construir el concepto de organización no es, por tanto, tarea fácil. Pero, si se desea hacerlo, es necesario superar la tópica espacial elemental del «afuera» y del «adentro». Suponer que es suficiente pensar el entorno como todo aquello que estando *afuera* de la organización incide sobre ella positiva o negativamente, no es más que simplificar la cuestión en términos de una inocente y limitada visión del asunto. El reto consiste, por lo tanto, en saber pensar la noción del entorno bastante más allá de la connotación espacial del «adentro» y del «afuera» organizacionales. A este esfuerzo dedicaré los renglones que siguen.

Para comenzar, quizás deberíamos preguntarnos, en primer lugar, por la naturaleza de aquello que afecta a la organización, positiva o negativamente, y que constituye su entorno en la medida en que la afecta en alguno de los dos sentidos anotados. Pues bien, formulada la pregunta de este modo, es posible percibir que la organización *donde uno se sitúa* para efectos del análisis, resulta afectada positiva o negativamente por *procesos y/o centros de poder y de decisión más o menos ajenos al control de la organización*. Aquí tratamos de sustituir la idea de un simple «afuera» por la idea de la «ajenidad» al control organizacional, que nos parece más útil y, sobre todo, bastante más reveladora. En efecto, cuando pensamos el entorno a partir de la constatación del hecho de que en la sociedad existen procesos y/o centros de poder y de decisión, más o menos ajenos al control de la organización donde uno se sitúa, capaces de afectarla positiva o negativamente, estamos sustituyendo la simplista tópica espacial del «afuera» por la noción de una *ajenidad al control* organizacional. De hecho, lo que preocupa a una organización no es que los factores constitutivos del entorno capaces de afectar la empresa sean ciertamente exteriores a ella, sino, fundamentalmente, el hecho de que dichos factores estén por fuera de su control, parcial o totalmente. La simple metáfora del «afuera» y del «adentro» no es capaz de permitir esta mirada, que de entrada parece ofrecer un horizonte teórico mucho más promisorio. En efecto, pensar el entorno a la luz de la idea de que se trata de procesos y/o centros de poder y de decisión más o menos ajenos al control de la organización donde uno se sitúa, es pensar la cuestión de un

modo radicalmente diferente. En primer lugar, porque se introduce la diferenciación entre proceso y/o centros de poder y de decisión. Y, en segundo lugar, porque detrás de la noción de centros de poder y de decisión aparece el fantasma de los intereses. Ciertamente, el tema de los intereses por los cuales las organizaciones y los individuos compiten en la sociedad, es en el fondo y en última instancia, el gran secreto del entorno. No basta, por lo tanto, quedarse en la idea de que el entorno es lo que está afuera de la organización y la afecta. Es necesario hurgar en ese entorno hasta descubrir que está constituido por procesos - más o menos autónomos- y/o por centros de poder y de decisión donde, precisamente, se juegan su suerte esos intereses. La combinación entre la noción de procesos y/o centros de poder y de decisión resulta fecunda, pero debe ser siempre posible estudiar ambas cosas por separado. Y debe quedar claro que se trata de procesos y/o centros de poder y de decisión *más o menos ajenos* al control de la organización, capaces de afectarla positiva o negativamente. La ejenidad de ese control depende, en el caso de los procesos, de la relativa autonomía de su lógica, de su racionalidad o de su dinámica. Y en el caso de los centros de poder y de decisión, en la mayoría de sus veces, como consecuencia de que los intereses en juego son diferentes, contrarios o incluso antagónicos respecto de los intereses de la organización donde uno se sitúa.

## LOS PROCESOS

Hemos dicho que el entorno podría estar constituido por procesos y/o centros de poder y de decisión, más o menos ajenos al control organizacional, capaces de afectar positiva o negativamente a la organización donde uno se sitúa. Esto significa que no es lo mismo, para los fines de este análisis, la noción de proceso y la noción de centro de poder y de decisión. Se trata de dos cuestiones diferentes que pueden, eventualmente y en determinadas circunstancias, presentarse de manera conjunta.

Entendemos aquí por proceso una dinámica en la cual si bien los actores pueden ser sujetos humanos, no obstante ella ocurre mediante la ausencia de una voluntad o de una intención conscientemente orientada

a un fin, y mucho más por la fuerza de una racionalidad colectiva o por la presencia de una lógica suprasubjetiva que, por su misma naturaleza, adquiere autonomía respecto de los sujetos humanos que la protagonizan, hasta el punto de comportarse mediante leyes objetivas propias ya del proceso y de su lógica material, mucho más allá de la intención o de la voluntad individual. El comportamiento de la demografía, por ejemplo, que es un factor del entorno, permite ver que se trata de un proceso pero, a la vez, de un proceso moldeado y orientado en sus tendencias a partir de decisiones tomadas en los centros de poder y de decisión del Estado, aunque también incidido por los valores de la cultura, tales como hábitos sexuales y valores religiosos relacionados con la reproducción. Si se dejara la demografía al curso de su propia dinámica espontánea, o de su propia lógica como proceso que combina factores naturales, ambientales y culturales, por lo menos, podríamos esperar crecimientos poblacionales preocupantes hacia el futuro capaces de hacer estallar la sociedad y su cohesión normativa. Por esa razón se hace necesario -así lo juzgan quienes toman la decisión en un determinado centro de poder- intervenir sobre el proceso para cambiar su curso y someterlo a los cauces deseados. De esta manera, el entorno demográfico estaría constituido no sólo por el proceso, en su dinámica y en su lógica autónoma, sino también por los centros de poder y de decisión, que movidos por un determinado tipo de intereses, han tomado la determinación de intervenir sobre el proceso para someterlo y moldearlo, a pesar de las dificultades que se derivan, precisamente, de la relativa autonomía del proceso.

Sería interesante que pudiera llevarse a cabo en alguna oportunidad, un análisis de cada uno de los entornos a la luz de esta perspectiva, para ver en cada entorno (económico, político, jurídico, cultural, demográfico, etc) qué hay en él de proceso y qué hay en el de centros de poder y de decisión. Por ahora dejamos el análisis en este punto, para posteriores desarrollos.

### **LOS CENTROS DE PODER Y DE DECISIÓN**

Con lo dicho anteriormente a propósito de los procesos que conforman los entornos, queda claro que, a diferencia de los procesos, los centros de

poder o de decisión están constituídos por personas que, guiadas por la defensa de un interés determinado, se organizan para tomar decisiones intencionalmente dirigidas al logro de ciertas finalidades, y para implementar dichas decisiones y llevarlas a buen término. El poder de esos centros depende de su capacidad para realizar sus intereses. Y, esa capacidad, para decirlo de algún modo, depende a su vez de la fuerza disponible, de la personalidad, de la organización con que se cuenta, del respaldo económico, de la cobertura de legitimidad de la decisión, etc. No es este el lugar para entrar en el análisis de la estructura y funcionamiento de un centro de poder y de decisión. Sólo basta con afirmar que la sociedad está llena de ellos, hasta el punto de constituir buena parte del tejido social, y que allí se dirimen infinidad de conflictos sociales de intereses.

### **LA ORGANIZACIÓN FRENTE A LOS PROCESOS Y LOS CENTROS DE PODER Y DECISIÓN**

Si uno se sitúa en una determinada organización, definida en su ser no tanto espacialmente por su localización física, sino jurídicamente como persona jurídica, diferente de las otras con las cuales compete o se complementa, reunida sobre sí misma administrativamente en razón de su misión, de sus objetivos y de sus metas, los procesos que ocurren en la sociedad y los centros de poder y de decisión que la afectan se convierten en algo que debe demandar su atención. Una organización, definida en su ser jurídica y administrativamente, mucho mejor que espacialmente, como ya se sabe no es autosuficiente ni autónoma. Forma parte del tejido social y sólo en razón de su interés particular resulta individualizable. Una organización existe para realizar un interés, cualquiera que él sea, público o privado, económico o altruista, loable o delictual, etc. Pero para llevar a cabo ese interés, la organización debe saber que en la sociedad existen procesos y/o centros de poder y de decisión, más o menos ajenos a su control, que afectan positiva o negativamente su curso.

El hecho de la *ajenidad* resulta fundamental. Un proceso es ajeno al control de la organización en la medida en que no depende de ella su

dinámica, ni su racionalidad, ni su lógica, sino de factores objetivos sobre los cuales, de ser necesario a sus intereses, podría intentar intervenir para reducir su impacto, neutralizarlo o, si pudiera ser loggable, transformarlo en un factor positivo - convertir una amenaza en oportunidad-. Aquí la ajenidad del control resulta ser una consecuencia de la naturaleza del proceso, que lo torna material y objetivamente autónomo. La organización tendría que ingeniarse los métodos y los procedimientos para intervenir sobre el proceso, a fin de neutralizar su impacto, si es del caso, aminorarlo o, incluso, transformarlo en un efecto positivo.

En el caso de los centros de poder y de decisión, la ajenidad de su control por parte de la organización deriva, fundamentalmente aunque no únicamente, del hecho de que el control de esos centros de poder donde se toman las decisiones está en otras manos. Manos que, por supuesto, la mayoría de las veces están tratando de sacar adelante otro tipo de intereses diferentes, contrarios o incluso antagónicos a los intereses de la organización donde uno se sitúa.

En este caso está, precisamente, la competencia. Los competidores son entorno inmediato de la organización, en cuanto constituyen centros de poder y de decisión por completo ajenos al control de la organización donde uno se sitúa, y donde se toman decisiones que afectan la marcha de los negocios. Puede haber guerra, puede haber armisticio, puede haber mutua tolerancia. Todo derivado de que los intereses no se vean afectados. Allí, la ley del más fuerte a veces funciona implacable. En donde “fuerte” quiere decir muchas cosas.

## **EL ENTORNO CULTURAL**

El entorno cultural, como todos los entornos, tiene mucho de proceso pero también mucho de centros de poder y/o decisión. El proceso de la cultura es un proceso más o menos espontáneo de los pueblos, si se deja que transcurra libre y espontáneamente según su propia lógica y racionalidad. Pero, dada su significación altísima desde el punto de vista del control social y del consumo y la productividad en las sociedades modernas, la cultura se ha convertido en algo que, cada vez con mayor sofisticación, debe ser objeto de manipulación intencionalmente orientada



a producir determinados efectos y resultados. De este modo la cultura puede dejar de ser un proceso simplemente manipulado o intervenido desde los centros de poder, para pasar a convertirse en un producto manipulado desde su origen mismo en su forma, en su contenido, en sus modos de uso y de consumo y, por supuesto, manipulado también en el cálculo anticipado de sus resultados. No es lo mismo un proceso cultural cuya espontaneidad relativa resulta moldeada o intervenida desde determinados intereses, que un proceso cultural fabricado industrialmente, como ocurre con la cultura de masas o cultura para el consumo de las masas en las sociedades industriales contemporáneas. Con la advertencia de que ambos procesos culturales no se excluyen sino que por el contrario se complementan. Pero esa complementariedad funcional no debe hacernos perder de vista que no se trata simplemente de una intervención sobre el proceso de la cultura, sino en este caso de una verdadera producción industrial de imágenes, símbolos y modos de actuar y de sentir, que independientemente de que cabalguen sobre monturas culturales ya existentes - casi siempre es mejor que así suceda - , de todos modos se trata de algo intencionalmente encaminado a lograr una finalidad previa y deliberadamente pensada, relacionada ya sea con el control social, las estructuras de consumo, la adhesión a la sociedad o a su lógica, la relación con el tiempo y el espacio de la productividad, en fin, la cultura hija de la sociedad productivo-instrumental. Pero hija, no en el sentido en que toda época genera su propia cultura, lo cual es apenas natural, sino en el sentido de que, en este caso, se trata de una cultura que, en lo fundamental, resulta ahora siendo un producto deliberadamente elaborado, tal como se fabrica un televisor o un juego de mesas.

Para las organizaciones empresariales resulta de vital importancia identificar las tendencias culturales, para prever el futuro y planear en consecuencia, así como conocer la cultura presente ya dada, a fin de ver en ella las posibles oportunidades o amenazas que representa desde el punto de vista de las actividades de la organización. Esta dimensión estratégica, para los estudios administrativos, deriva fundamental. En efecto, estudiar la cultura desde la perspectiva de las amenazas y las oportunidades, permite que dichos estudios no queden en una mera

abstracción, y por lo tanto tomen cuerpo concreto. A una organización no le es útil identificar la cultura de su tiempo ni las tendencias culturales hacia el futuro, sino en la medida en que pueda identificar en ella oportunidades y amenazas para llevar a cabo sus objetivos y poder desplegar su acción, cualquiera que ellos sean. Vistas así las cosas, se podría incluso concluir que, aún a riesgo de esquematizar un poco, a las organizaciones les interesa el estudio del Entorno Cultural, desde dos fundamentales puntos de vista: en primer lugar, en cuanto la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros, en la estructura de consumo; y en segundo lugar, en cuanto la cultura es un factor, también clave, que interviene, junto con otros, en el comportamiento de la fuerza de trabajo subordinada pero igualmente subordinante. Estos dos ángulos son, hoy por hoy, en la disciplina administrativa, absolutamente cruciales. Los consumos, es decir la manera como la gente consume los productos y servicios en la sociedad actual, es algo que se encuentra definido por determinados patrones culturales. Es cierto que intervienen también otros factores o variables, como los precios, los ingresos de la gente, etc. Pero los patrones culturales resultan definitivos. En nuestra sociedad, y aún contra el peso de otras variables, la gente consume aquello que otorga estatus, que la hace sentir «in», aquello que le otorga sentimientos de igualdad mediante el acceso a determinadas marcas, etc. En este sentido, el consumo puede ser objeto de manipulación. El «marketing» contemporáneo sabe muy bien las técnicas para precipitar consumos de objetos o servicios innecesarios desde el punto de vista de una estricta supervivencia. Y, a través de estas manipulaciones, construir estructuras de consumo, sentimientos de autorealización mediante el consumo de ciertos productos, sentimientos de estatus, etc.

### **ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE NUESTRO TIEMPO**

La cultura de nuestro tiempo en las sociedades modernas se caracteriza por una serie de señales denominadas postmodernas. No vamos a entrar aquí en el análisis de todas estas características, pero de todos modos mencionaremos algunas para ver su relación no sólo con el consumo sino

con el comportamiento de la fuerza de trabajo en los procesos de producción.

En *La Era del Vacío*, Gilles Lipovetsky<sup>1</sup> lleva a cabo un interesante análisis acerca de la relación existente entre hedonismo y consumo. El hedonismo, como bien se sabe, constituye un rasgo sustancial de la cultura de nuestro tiempo. Nuestros jóvenes son, ante todo, hedonistas. Desean satisfacer sus deseos ya mismo y sin límite. Vivir el instante, gozar el momento. En su estructura de valores respecto a las tres dimensiones del tiempo, el presente se privilegia sobre el pasado y el futuro. Nadie está dispuesto hoy a sacrificar el presente en razón de valores del pasado o de proyectos futuros. Esto, por supuesto, genera una actitud consumista, pues la realización de los deseos pasa por el consumo ya mismo, ahora mismo. El consumo es pues, de manera fundamental, el espacio por excelencia donde el hedonismo puede realizarse a plenitud. El consumismo, como un «ismo» de nuestro tiempo, coincide plenamente con el hedonismo, que es su sustento. Constituía una vieja enseñanza de la cultura del capitalismo, el espíritu del ahorro y del sacrificio y el esfuerzo. Esos principios de la cultura del capital resultaban indispensables al proceso de acumulación. Pero el capitalismo no hubiera podido llegar a lo que es hoy si el valor del ahorro se hubiese conservado como un valor fundamental. Hoy el capitalismo debe comportarse desarrollando una antinomia: ahorrar y consumir, mediante un gasto loco. El «marketing» contemporáneo invita a gastar y a consumir sin medida, mientras las cajas de ahorro son las únicas que se atreven a invitar a guardar. La ética del ahorro no va de la mano con el hedonismo y el hedonismo invita al consumo sin medida. Desde el punto de vista del Entorno Cultural, a las organizaciones de nuestro tiempo les interesa saber cómo un rasgo de la cultura contemporánea del alcance del hedonismo, define la base de la estructura del consumo. Pero no sólo esto, sino además algo de supremo interés: si se quiere llegar al alma de la gente de nuestro tiempo, es preciso que el «marketing» se construya sobre imágenes e ideas que expresen el hedonismo y lo exacerben. El hedonismo y el consumismo terminan

<sup>1</sup> Lipovetsky, Gilles; *La Era del Vacío*, editorial Anagrama, Barcelona, 1990, pag 105.

siendo las dos caras de un mismo asunto, y se necesitan el uno al otro de un modo sustancial. Vivir el instante parecería ser el lema, no sólo ético sino pragmático. Con lo cual se introduce la idea de la fugacidad de todo, de que nada debe perdurar. Se vive en consecuencia una especie de utopía de lo inmediato,<sup>2</sup> en la cual nada debe perdurar. Con lo cual la moda se dinamiza aún más, y el consumo adquiere toda la velocidad y la rapidez imaginables. Y en medio del consumo el culto del dinero, único Rey. Nada se puede en la sociedad del hedonismo y del consumo sin la mediación del dinero.

Todos sabemos que la cultura moderna del capitalismo no sólo elaboró sino que también propagandizó, en el campo de la ideología, la política y el derecho, las ideas de la libertad y de la igualdad. El mundo cultural premoderno era incapaz de pensar la igualdad y la libertad en la sociedad, como un atributo de todos los hombres. Con el cristianismo antiguo se llegó a imaginar la igualdad de los hombres, pero de una manera muy limitada y sólo ante los ojos de Dios. Y ya sabemos lo que pasó con Cristo, su principal propagandista. Del Renacimiento hacia nuestros días, hemos asistido, pues, a un interesantísimo proceso de crecimiento y expansión social de los principios de libertad y de igualdad. Ahora se habla de la libertad y la igualdad de la mujer, cosa antes nunca imaginable; se habla de la igualdad y la libertad de los pueblos y las razas, en fin, se legisla sobre los derechos de los menores en términos de sus libertades e igualdades respecto de los adultos. La idea de la libertad, pero sobre todo la idea de la igualdad, al asumirse como sueños sociales e incluso como utopías políticas, han sido capaces de impulsar el movimiento político y social de los últimos doscientos años. El marxismo hace parte de ese sueño colectivo, aunque en este caso se trate del sueño de los pobres. Pues los ricos sueñan por supuesto de otro modo, imaginando que la igualdad y la libertad se consiguen mediante otros procedimientos, en la economía de libre empresa y en el modelo de la sociedad abierta. Pero en el fondo todos sueñan el sueño de la libertad y de la igualdad. Pues bien, la sociedad moderna capitalista ha encontrado en el consumo el gran

---

<sup>2</sup> Steiner, George: En el Castillo de Barbazul, Editorial Guadarrama, Barcelona, 1977.

espacio donde la libertad, pero sobre todo la igualdad se hacen posibles. Los sueños que la humanidad se ha hecho alrededor de la libertad y la igualdad sólo pueden realizarse ahora en el consumo. No se trata, por supuesto, de igualdades mecánicas, matemáticas o aritméticas. Se trata, ante todo, de igualdades por equivalencias, delante de la multitud de ofertas y posibilidades que brinda la sociedad de consumo. Se es igual, entonces, en la medida en que se pueda acceder al uso y al consumo de lo que la sociedad ofrece. Acceder a las marcas y a los productos de marca resulta lo fundamental, y lo que otorga estatus, seguridad y sentimientos de realización y de pertenencia a la sociedad de nuestro tiempo. Quien consume lo que otros también consumen, ya no tiene por qué sentirse marginado y relegado en este mundo. Y el dinero es aquí el Rey nuevamente. Por el dinero consumimos y accedemos a los productos de marca. Por el dinero vamos a los sitios donde otros van y consumimos lo que otros consumen. El dinero es entonces el gran igualador, el gran mediador en el proceso social de igualación y en el proceso social de liberación. Y el consumo es hoy por hoy el gran espacio de realización de estas dos utopías sociales.

En este orden las ideas, para las organizaciones actuales resulta de vital importancia entender que en su Entorno Cultural existe un inmenso dimensionamiento de los valores de la igualdad y la libertad, unidos al consumismo, a la moda, al hedonismo y al pragmatismo.

## **EL ENTORNO CULTURAL Y LAS RELACIONES DE SUBORDINACIÓN EN EL TRABAJO**

Las ideas y las imágenes de libertad y de igualdad social no sólo afectaron las tradicionales relaciones entre los sexos, entre los pueblos y las razas, entre las culturas y las civilizaciones, entre los jóvenes y sus padres y entre los educadores y sus discípulos, relaciones todas que en la historia fueron planteadas sobre el presupuesto de la subordinación de unos a otros, sino que también alteraron de manera profundísima las relaciones de subordinación en el trabajo. Resulta inimaginable que no fuera así. Sería impensable que las utopías de libertad y de igualdad alteraran todas las relaciones tradicionales de subordinación existentes

en el resto del tejido social, y dejaran intacta la relación de subordinación en el trabajo, la más problemática de todas. Esos sueños de libertad y de igualdad se depositaron inicialmente, durante los primeros siglos de la era moderna, en el terreno de la ideología y un poco después en el terreno de lo político-jurídico. El desarrollo de importantes actividades de comercio, durante el Renacimiento, condujo a la aparición histórica de una nueva clase social, la de los comerciantes, que por su origen plebeyo debió también soñar sueños de igualdad y de libertad, no sólo para los fines propios de su negocio como empresa económica que requería de la igualdad y de la libertad para poder desarrollarse, sino para los fines de su promoción social.

Ya importantes estudiosos de este período histórico, como Alfred Von Martin<sup>3</sup>, tuvieron oportunidad de destacar la significación de esta nueva mentalidad hija de los negocios, el riesgo, la aventura y el cálculo, en la conformación de la cultura del capitalismo y su lógica económica. El capitalismo es también hijo, por tanto, de los sueños de libertad y de igualdad, pues sin esos sueños la burguesía plebeya no se hubiese podido imponer sobre las viejas aristocracias de la nobleza y de la sangre.

Pero ocurre que los sueños de libertad y de igualdad, cuando se llevan al terreno de las ideologías, la política y el derecho, para que sea allí donde se concreten y realicen, son sueños en público. Y no sólo son sueños en público sino que devienen supremamente contagiosos. Los subordinados no siempre sueñan pesadillas, sino que terminan soñando el sueño de los subordinadores, aunque acomodándolo a sus particulares intereses. Debieron así ocurrir importantísimas transformaciones en el campo de las ideologías, para que en ellas pudieran tener cabida, como obvias y naturales, las ideas de la libertad y la igualdad, antes inimaginables. Pero no sólo en las ideologías, sino también en la política y en el derecho, para poder que esas transformaciones ideológicas tuvieran expresión social concreta, al menos superestructuralmente, y no se quedaran en unas simples elaboraciones filosóficas de cartilla. Se derrumbaron entonces

---

<sup>3</sup> Von Martin, Alfred: Sociología del Renacimiento, Fondo de Cultura Económica, México, 1970

las monarquías y se establecieron los regímenes democráticos, al tiempo que se legislaba sobre la libertad y la igualdad de los hombres.

Sin embargo, las reformas y las transformaciones en el terreno de las ideologías, la economía, la política y el derecho condujeron muy rápidamente al capitalismo del siglo XIX, cuando las jornadas de trabajo tenían una duración que a veces alcanzaba las 20 horas por día, en condiciones espantosas. El sueño de la libertad y de la igualdad seguía siendo entonces apenas un sueño para los subordinados en el trabajo, a pesar de que desde el punto de vista ideológico, político y jurídico, en abstracto, todos los hombres del mundo eran iguales y libres. El siglo XIX presencia el apareamiento y desarrollo de ideologías políticas igualitarias, que en el fondo no son sino el legítimo sueño de los subordinados, que querían soñar en público el sueño del resto de la sociedad.

Dichas ideologías políticas llegaron incluso a imponerse en algunos países, con resultados lamentables no sólo en la economía sino en el terreno de la política y el derecho, pues adquirieron la forma de oprobiosas dictaduras donde un puñado de burocratas grises oprimía al resto de la sociedad y gozaba de todos los privilegios. Mientras tanto, la sociedad había alcanzado fases de inmenso desarrollo productivo, con todas sus consecuencias, y ofrecía a sus hombres una economía de mercado capaz de corresponder en forma más o menos significativa con su hedonismo y con sus sueños de libertad y de igualdad, irrealizables y reprimidos durante siglos. De esta manera, los sueños y las utopías de libertad y de igualdad, cuya realización durante tanto tiempo había sido confiada a las ideologías, a la política y al derecho, resultaron al parecer trasladadas al espacio del consumo. Hasta el punto de que se podría decir que la profundidad que las transformaciones y reformas ideológicas, políticas y jurídicas no alcanzaron, la pudo finalmente conseguir la sociedad de mercado a través del consumo, sustancialmente dador de igualdad y libertad. Quizás esto pudiera explicar, en parte, el desafecto profundo de la juventud actual no sólo por las ideologías políticas sino por la política misma, pues ninguno de estos dos espacios le significa a ella nada desde el punto de vista del hedonismo. En cambio, el espacio del consumo se erige como aquel en el cual, por mediación del dinero, todo ser humano puede volver realidad sus sueños de igualdad y libertad, puede llevar a

cabo sus deseos, ya mismo, en fin, puede hacer todo aquello que los demás hacen.

En los tiempos en que los trabajadores subordinados confiaban a las ideologías, a la política y al derecho la realización de sus sueños de libertad y de igualdad, la relación de trabajo se encontraba fuertemente politizada e ideologizada, y se pugnaba además por profundas reformas jurídicas que pudieran acercar a los trabajadores al tipo de sociedad más parecido al de la utopía de las sociedades sin clase. Pero esta utopía cayó aparatosamente a manos de los nuevos hombres hedonistas y pragmáticos, hijos de la sociedad de mercado, que habían dejado de depositar en las ideologías, en la política y el derecho la realización de sus sueños, por la vía de la revolución social, y que ahora trasladaban al consumo la responsabilidad de darles, por fin, relativo y/o aparente sociego a sus ilusiones. De esta manera, el Entorno Cultural de las organizaciones indica que la relación de subordinación en el trabajo se ha despolitizado y desideologizado de una forma por demás rápida, se ha tornado políticamente «manejable» en comparación con épocas anteriores, y los sindicatos, víctimas de los métodos del terror, ya no son capaces de movilizar a nadie, pues ya nadie está dispuesto a sacrificar nada por una idea o por un valor. Cada quien vive su vida, goza su vida, vive el instante. Los obreros jóvenes también son ahora así, y sólo se preocupan por su equipo de sonido y por el fin de semana, para pasarlo bien y vivir a plenitud sus escasos momentos. Mientras tanto, los viejos líderes sindicales permanecen en la soledad, contándose los unos a los otros, al caer el día, sus viejas y empolvadas glorias. Mientras los obreros jóvenes andan con sus ropas de marca, auténticas o «chiviadas», con sus zapatos de marca, muy parecidos a los auténticos o incluso auténticos en la mayoría de las veces, aunque nadie sabe cómo lo consiguen, y asisten en sus noches de vacancia a los sitios donde se sienten igualados por fin, aunque sólo sea de una manera simbólica o parcial. Pero gozan su vida en la ceremonia del consumo, y se sienten protagonistas de las propagandas en cuanto beben lo que allí se anuncia como mejor y como inalcanzable, y visten lo que allí se anuncia como mejor y como lo máximo.



## LOS OTROS CAMINOS DIFERENTES PARA ACCEDER AL DINERO

El secreto consiste entonces en cómo acceder al dinero, posibilitador de los deseos y las ilusiones del hombre contemporáneo. Se supone que el trabajo debería ser el conducto legítimo y tradicional, pero todos sabemos que en las sociedades pobres, como la nuestra, el trabajo no siempre resulta suficiente y no siempre se encuentra, incluso, disponible. Se abren entonces otros caminos: el mesianismo y la delincuencia. El mesianismo supone la espera de un acontecimiento futuro de carácter extraordinario, cuya ocurrencia nos salvará de todos los males y penurias. Un acontecimiento redentor. Es, casi siempre, el resultado de la elaboración de la desesperanza de los pobres, transformada en esperanza <sup>4</sup>. Para las organizaciones, es importante saber que en su Entorno Cultural, en nuestro medio, existe una elevada dosis de mesianismo. Proliferan de nuevo las promesas religiosas mesiánicas, reverdecen de nuevo los misticismos y se revitalizan las religiones. Pero, también, proliferan las loterías y los juegos de azar, ligados a la esperanza de un acontecimiento extraordinario de la suerte. El psiquismo que antes se invertía en el sueño revolucionario, ahora parece haberse desplazado de nuevo a la esperanza de un acontecimiento mesiánico, ya sea de tipo religioso, ya de tipo secular, como un momento de suerte, ya sea el resultado de una combinación de ambas cosas.

Además de todo lo anterior, existe también el camino delincencial para acceder al dinero. Es cierto que se trata de un camino lleno de espinas, pero también es cierto que en nuestra situación general de impunidad esas espinas son menos, mucho menos de las que podrían esperarse en una opción de esta naturaleza. Es más: por circunstancias que no son del caso examinar aquí, podríamos afirmar que vivimos en una cultura de los procedimientos delincuenciales como procedimientos triunfantes. El delito individual o en pandilla se ha convertido, por la fuerza de los hechos, en un modo de ganarse la vida y acceder al dinero, dentro de la más absoluta impunidad. Segmentos importantes de la

---

<sup>4</sup> Laplantine, Francois: Las voces de la imaginación, Editorial Gedisa, Barcelona, 1985

población acceden al dinero mediante procedimientos delincuenciales, no sólo en los estratos populares sino también en las clases medias y altas. El hedonismo, como valor supremo, y el pragmatismo cínico, impiden que los resortes morales tradicionales se conviertan en un estorbo para el delito. Los criterios de «éxito» y los indicadores del denominado «triunfo» social se han modificado radicalmente, y se han aglutinado alrededor del «tener» y no del ser. Todo esto facilita la opción delictiva, la conducta ventajosa y la picardía. El pícaro, en el sentido más pleno de la palabra, el «vivo», se han convertido en paradigmas para la juventud. Todo esto está en el Entorno Cultural, y es la cultura que nutre a nuestros jóvenes y que nuestros jóvenes llevan a su lugar de trabajo. Es cierto que no todo el mundo es así, y que aún existen reservas éticas de otro tipo de moral que prevaleció en tiempos pasados. Pero esas reservas son tanto más débiles cuanto los mecanismos de sanción social y estatal del pícaro sean más ineficaces y débiles. Pues al fin de cuentas, la historia triunfal de los «vivos» es mucho más sonora que el fracaso social y personal de los pobres de espíritu.

### **EL DESPOTISMO ORGANIZACIONAL**

Hemos hablado de la cultura en el caso de los subordinados, y la manera como ella incide en el «manejo» de la relación de trabajo. Hablaremos ahora del conflicto que se genera en las organizaciones, como consecuencia de la contradicción entre las ideas y sueños de igualdad y de libertad modernos, del lado del subordinado, de una parte, y las ideas y sueños de poder despótico de los subordinadores, de otra parte. En efecto, nuestra cultura contiene también elevadísimos componentes autoritarios y despóticos. Somos herederos de una vieja historia de autoritarismo y de despotismo en todos los órdenes de la relación de subordinación y, por supuesto, en el trabajo. Los que mandan, generalmente lo hacen de un modo autoritario, subestimando al subordinado, despóticamente. Esta especie de intolerancia social pero, sobre todo, esta especie de tradición cultural autoritaria, supervivencia histórica de formas culturales premodernas, hace especialmente conflictiva la relación de subordinación en el trabajo. Pues mientras los subordinados

sueñan con la libertad y la igualdad, los subordinadores sueñan con la autoridad y el poder: el pequeño poder de mandar a otro y hacer que haga lo que se le ordene. Es cierto que este placer un poco sádico hace parte del alma humana, pero la humanización de las relaciones entre los hombres ha hecho que este sadismo se morigere hasta el punto de tener que pasar inadvertido. Pues la relación de subordinación no desaparece, sino que debe quedar disfrazada por medio de formas y maneras que la tornen irreconocible y por lo tanto tolerable. Hasta el punto de que, como sucede en el lenguaje de nuestra actual legislación laboral, la denominación «patrón» ha sido sustituida por la denominación «empleador», sin que la sustancia del vínculo verdadero cambie para nada.

Esta vieja tradición autoritaria y despótica, a todas luces premoderna, que sobrevive como un vestigio histórico y psíquico por razones que aquí no interesan, se convierte, en nuestro caso, en uno de los principales obstáculos en el momento de implementar en las organizaciones los programas de calidad total y los espacios de la participación. La mejor buena voluntad se estrella a veces con estos vestigios autoritarios, al punto de que hacen fracasar sustancialmente cualquier intento de «democratizar» la organización. Este autoritarismo o despotismo organizacional, expresa una forma de ser de nuestra cultura.

## EPILOGO

No todos los aspectos de la cultura de nuestro tiempo han sido examinados aquí, y muchos de ellos han quedado sin mención. Se necesitaría un detallado acercamiento a cada uno de estos aspectos, e incluso se requerirían trabajos de campo encaminados a documentar y a probar o improbar las afirmaciones que aquí se han hecho, más a modo de intuiciones y de hipótesis de trabajo que de conclusiones definitivas. Sin embargo, existen ya estudios sobre el pensar-vivir en las sociedades desarrolladas, que podrían iluminar nuestras reflexiones a propósito de nuestra realidad cultural cotidiana, aquella que, también en nuestro caso, se expresa como un pensar - vivir influido por la postmodernidad. El reto está ahí, para otros y futuros desarrollos.