



La frontera cultural de Weber en organismos públicos de promoción turística: caso México-Alemania

Weber's cultural frontier in public bodies of tourism promotion: Mexico-Germany case

A fronteira cultural de Weber em órgãos públicos de promoção do turismo: caso México-Alemanha

Miguel Esteban Valenzuela Robles - Universidad Autónoma de Baja California

Palabras clave:

Weber;
Turismo;
Burocracia;
Competitividad.

Resumen

Este documento expone el resultado de la investigación sobre el impacto de la cultura burocrática organizacional en los procesos de servicio y los niveles de atención hacia operadores turísticos locales, por parte de organismos públicos de promoción turística. Se buscó brindar respuesta al valor de la cultura de trabajo en la organización administrativa de dichos organismos bajo el modelo burocrático weberiano, atendiendo que la vigencia de dicho modelo es cuestionada en un ámbito tan dinámico como la prestación de servicios turísticos, donde la exigencia de respuesta a las necesidades del mercado, superan los límites de la actuación burocrática administrativa. Se parte de la premisa de que el trabajo burocrático, en el ámbito de turismo, es un paradigma de ineficiencia dado que el mercado opera en una cultura de competitividad y se aleja de una cultura burocrática (weberiana).

Keywords:

Weber;
Tourism;
Bureaucracy;
Competitiveness.

Abstract

This document presents the results of the research on the impact of the organizational bureaucratic culture in the service processes and the levels of attention towards local tour operators, by public tourism promotion agencies. It was sought to provide a response to the value of the work culture in the administrative organization of these organizations under the Weberian bureaucratic model, considering that the validity of said model is questioned in an area as dynamic as the provision of tourist services, where the demand for response to market needs, they exceed the limits of administrative bureaucratic action. It starts from the premise that bureaucratic work, in the field of tourism, is a paradigm of inefficiency, since the market operates in a culture of competitiveness and moves away from a bureaucratic (Weberian) culture.

Palavras-chave:

Weber;
Turismo;
Burocracia;
Competitividade.

Resumo

Este documento apresenta os resultados da pesquisa sobre o impacto da cultura burocrática organizacional nos processos de atendimento e nos níveis de atenção aos operadores turísticos locais, pelos órgãos públicos de promoção do turismo.

Recebido em:
30/11/2020. Aprovado
em: 30/12/2020

Revisado por pares

e-ISSN: 2318-8561



Procurou-se dar uma resposta à valorização da cultura do trabalho na organização administrativa destas organizações sob o modelo burocrático weberiano, visto que a validade deste modelo é questionada numa área tão dinâmica como a prestação de serviços turísticos, onde a procura de resposta às necessidades do mercado, eles excedem os limites da ação burocrática administrativa. Parte-se da premissa de que o trabalho burocrático, no campo do turismo, é um paradigma da ineficiência, uma vez que o mercado opera em uma cultura de competitividade e se distancia de uma cultura burocrática (weberiana).

Como citar APA: Robles, M. E. V. (2021). La frontera cultural de Weber en organismos públicos de promoción turística: Caso México-Alemania. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, Brasília, 9 (1), Jan./abr.. [10.26512/revistacenario.v9i1.36224](https://doi.org/10.26512/revistacenario.v9i1.36224)

Introducción

A raíz de la reimpresión de *Economía y sociedad* Weber (2014), numerosos ensayos han revisitado la obra completa de este autor. En la esfera de la administración se le ubica como el buscador del orden, de la certeza; así lo demostró con sus estudios sobre las organizaciones y formas de gobierno, lo que dio como resultado el modelo administrativo burocrático. Primero implementado en los grandes corporativos y luego adoptado por las estructuras administrativas gubernamentales. En mucho de lo escrito por Weber puede apreciarse un enfoque de “estabilidad”, donde la organización administrativa es estática, situación que ha transformado el postulado weberiano, como anquilosado, caduco e inoperante. Max Weber, entre sus múltiples vocaciones, dedicó a la administración importantes trabajos indirectos. No realizó un tratado específico de administración, pero si desarrollo el modelo administrativo burocrático que dio origen a la administración pública y con ello, a toda una nueva ciencia organizacional. Sin embargo existe un factor que de Weber no se ha considerado del todo: el factor cultural. Si bien en los tiempos de su mayor aporte filosófico postuló importantes conceptos, el elemento cultural no estuvo del todo tratado en sus escritos. Si se parte de los estudios sobre liderazgo podría ser considerado un elemento que apela al criterio cultural organizacional; pero no del todo aceptado.

En el ámbito de los organismos públicos de promoción turística, el postulado burocrático de Weber se polemiza en una idea cultural que marca una frontera apenas explorada. Para la operación de tareas de orden turístico el ámbito burocrático podría representar una barrera competitiva, sin embargo el planteamiento de operación en organismos públicos de promoción turística, parece homologar un criterio de trabajo burocrático uniforme. Puede deducirse que repensar a Weber es interiorizarse en descripciones de hace una centuria para aproximarlas en operaciones de hoy en día. La relevancia de este proceso es lograr el reconocimiento de los atributos culturales que las organizaciones –hoy en día- desarrollan y que, en la mayoría de los casos, no son tomadas en cuenta.

Se trata pues de una aproximación que favorezca la reflexión y el intercambio de ideas para orientar hacia nuevos horizontes las fronteras de la administración en ámbitos de desempeño de la rama del turismo. Nadie podrá negar la amplia aportación de los postulados weberianos para la estudio de las estructura organizacionales y para la ampliación de la ciencia administrativa; sin embargo se hace necesario visualizarlos también como una premisa cultural y en la que se logra comprobar (a lo menos en este caso de estudio) que la forma de administración burocrática em el ámbito del turismo, favorece la construcción de nuevos paradigmas sobre las funciones organizacionales

preexistentes. Ya no es permisible observar a las organizaciones turísticas de orden público, como entes estáticos, faltos de iniciativa y, en el mejor de los escenarios, sincronizadas con el ritmo corporativo que se les impone por el imperativo del mercado. Es necesario contemplar las operaciones de trabajo y las relaciones funcionales, desde una perspectiva cultural e identitaria de sus miembros.

Tampoco se trata de polemizar sobre la validez o no de las operaciones organizacionales en los organismos públicos de promoción turística. Todo lo contrario, la naturaleza de las disposiciones directivas seguirán aportando orden y dirección, pero se ha vuelto necesario añadirles un nuevo criterio: el patrón cultural. Esta variable ha venido cobrando mayor fuerza y constituye uno de los factores de mayor impacto en el diseño organizacional, como factor de cohesión e identidad entre los miembros de determinada comunidad organizacional. Mediante el reconocimiento y el uso de los patrones culturales internos (emergentes de la práctica burocrática), la sincronía de las tareas y operaciones de la organización mantendrán una disciplina para el resultado y una voluntad para el trabajo colaborativo, creativo y compartido. Mediante este razonamiento se vuelve permisible la construcción de una hipótesis alentada por la premisa cultural y, ésta, configurada como un atributo que es requerido para el reconocimiento de “lo que se debe hacer”; dejando los “como lo haremos”.

El patrón cultural organizacional

En un ensayo de Jas Reuter (1983) se intenta iniciar con una importante afirmación: “cultura es...”. En el mismo párrafo el autor acentúa: “docenas de definiciones, excluyentes entre sí”. El ensayo rescata una posición abierta hacia un punto de coincidencia que llevan como resultado la afirmación de que cultura es algo creado por el hombre, frente a la naturaleza. Afirma que cualquiera que quiera hablar de cultura estará condicionado por aspectos sociales, psicológicos, científicos, filosóficos, religiosos, éticos, estéticos; en una palabra, culturales. De esta forma las reflexiones que se presentan conducen a definir que “cultura” es un conjunto de creaciones humanas. Precisamente en ese punto es donde se distingue un factor original de la cultura: es una obra humana.

Para comprender el caso de las organizaciones públicas en México y Alemania es importante considerar que sus formas de administración pública se cubren de procesos objetivados, racionales y medibles. Sin embargo la carga cultural es apreciada como opuesta, distinta y, alejada en el sentido de los resultados de operación. Esto deriva de la naturaliza de la forma y el entendimiento cultural que se se tiene una administración pública em México y la de la nación europea. De forma empírica es posible sustentar el paradigma que afirma que “Alemania es una máquina de eficiencia”, por lo que su administración pública refleja dicho paradigma; mientras se parte del paradigma opuesto (y partiendo del razonamiento empírico) “México es poco eficiente en su administración pública”. Para el caso de estudio se han concentrado las tareas de análisis en los organismos públicos de promoción turística de Mexicali, México y en el de la ciudad de Hannover, Alemania. Estos organismos públicos son el Comité de Turismo y Convenciones (COTUCO) y la Oficina de Turismo de Hannover, respectivamente.

En ambos casos se asume el desempeño de una forma de administración burocrática que diferencia sus procesos. Sin embargo, se encontró que la carga cultural en sus trabajadores cuenta con similitudes; muy probablemente producto de la forma organizacional inmersa en la teoría burocrática weberiana. De esta forma todo conjunto de creaciones humanas tienen una carga cultural definida y ampliada; en la organización turística no parece ser la excepción, y esperaríamos que la perspectiva de su interpretación variara en razón de los contextos sociales. En estos contextos se establecen valores y formas de interpretación que brindan como consecuencia una jerarquización de dicho arreglo organizacional. Desde la perspectiva de Weber, no toda cultura organizacional tiene el mismo valor para el grupo de trabajo, como cuando el concepto cultura deriva en

acciones públicas que pueden llegar a formar una política cultural del estado, lo que determina la “imagen cultural” que se desea de la nación. Del mismo modo las expresiones de los grupos organizacionales, desarrollan modos y formas de expresión que se deben valorizar como cultura propia y específica de ese grupo. En este sentido, ¿cómo se hace posible una distinción cultural de la organización, cuando se le impone un modelo de trabajo? ¿cabría prudencia para formar una cultura delimitada por otro tipo de intereses y no necesariamente los de orden organizacional?

Whyte (1968:146) en su clásico “El hombre organización”, señala:

[...] tenemos un hombre que está tan absolutamente concentrado en su trabajo que no puede distinguirlo del resto de su vida, y es feliz con esa incapacidad. Rodeado como está por una sociedad cada vez más preocupada por el ocio, permanece como una anomalía.

Con ello se evidencia que la carga cultural en la esfera de la administración no ha sido considerada del todo en su proceso de formación. De hecho, la organización es forzada a un estricto arreglo procedimental que deja por lado la valoración cultural que dichos procedimientos generarán. Así se logran objetivos operativos pero se nublan los posibles arreglos culturales que se desenvuelven entre los que operan dichos procesos. En este escenario se dejan de lado las diversas y variadas formas de comunicación que se “pactan entre los miembros de los equipos”; se desconocen (deliberadamente) las relaciones informales entre dichos miembros y se ignoran las potencialidades que estas circunstancias podrían generar.

Es pertinente aclarar que la apertura hacia el reconocimiento de estas expresiones, derivadas de la cultura burocrática dominante, ha sido limitada debido a que la premura en la eficiencia y el resultado, ha transformado a las organizaciones del S. XXI, impulsando (en alto grado) un cuestionamiento de los organismos públicos y el propio tamaño de operación del estado. Se apremia que la eficiencia se logre y a un costo competitivo. Sin embargo se ha optado por abandonar por completo los aspectos de expresión cultural y las redes informales de comunicación y de interrelación. Se ha olvidado que en las organizaciones se trabaja con seres humanos y que los valores de cohesión, apego, lealtad e identidad; también pueden ser factores que coadyuven con la competitividad que se exige en la operación de los procesos de servicio. Si bien la idea weberiana de la organización planificada se encamina plenamente hacia la eficiencia de esta; debe de reconocerse que la excesiva burocratización también transforma a las organizaciones en ambientes de dictadura por la eficiencia.

Bendix (2012:413) apunta que ha sido el propio Weber quien ha advertido sobre la “dictadura de los burócratas”. La excesiva planificación conlleva una elevada especialización, la que a su vez, encierra a los sujetos a conductas exclusivamente encaminadas hacia el orden y la rigidez en la persecución por la meta y el resultado. En este punto Weber señalaba que la burocratización de una organización significaba una transformación integral de la cultura que afectaría todos los órdenes de la sociedad moderna; dando origen a un nuevo despotismo. De esta forma las organizaciones técnicamente planificadas y carentes del reconocimiento y uso adecuado de su propia cultura, estarían en la frontera de una nueva servidumbre.

En este sentido las organizaciones construyen patrones de conducta compartidos y, a la vez, segregarios. No todas comparten lo mismo y no todas pueden ingresar al mismo ritmo que su grupo social intente imponerle tan solo por el simple hecho de “pertenecer a esa comunidad”. Esto da como consecuencia que las expresiones culturales dentro de las organizaciones, resulten divergentes de un concepto fijo. Para una parte de la organización lo que es cultura, no lo será para otra; incluso dentro del mismo núcleo operativo o procedimental. En este aspecto la tarea de jerarquización se vuelve amplia y va en relación directa del nivel de desarrollo de la sociedad en la que se desarrollen las operaciones de

dicha organización. Se habla, básicamente, de las organizaciones que han desarrollado una división del trabajo en base al modelo burocrático, estableciendo una jerarquización del mismo, en lo que se desarrolla una cultura burocrática de trabajo y que produce relaciones formales e informales. De esta forma surge una interrelación sociocultural entre los grupos dominantes y los grupos dominados.

Distintas expresiones culturales o lo visto por Weber

En este sentido las organizaciones construyen patrones de conducta compartidos y segregarios. No todos comparten lo mismo y no todos pueden ingresar al mismo grupo social, tan solo por el simple hecho de “pertenecer a esa comunidad”. Esto da como consecuencia que las expresiones culturales resulten divergentes de un concepto fijo. Para una parte de dicho arreglo organizacional lo que es cultura, no lo será para otra; incluso dentro del mismo núcleo social. La tarea de jerarquización es muy amplia y va en relación directa del nivel de desarrollo de la sociedad en la que se manifiestan las distintas expresiones culturales. Básicamente las organizaciones que han desarrollado una división del trabajo, establecen una jerarquización del mismo, en lo que se transformaría en la “cultura de clase”. De esta forma surge una interrelación sociocultural entre los grupos dominantes y los grupos dominados, dentro de un mismo entorno organizacional.

En cada uno de sus casos las organizaciones deben reconocer las participaciones culturales de sus cuadros de trabajo y lograr determinar qué tipo de producción humana (intelectual o material) es activo cultural. Lograr también valorar el manejo simbólico que se haga de dicha producción cultural y definir el grado de evolución en que las organizaciones la jerarquicen, en virtud de los símbolos y la significancia que representen para los rituales sociales internos, en su tiempo histórico y en su momento social. Aparecerán así los símbolos culturales organizacionales; los que no siempre son todos traducidos de la misma forma y no siempre son aplicados con el mismo fin.

Lograr lo anterior conlleva integrar el concepto de “creatividad”. Schwanitz (2015:703) describe el proceso creativo con el procedimiento que realizó Arquímedes en su experimento sobre el volumen de los cuerpos y que dio como resultado su famoso “Eureka”. Primero apunta la diferencia entre inteligencia y creatividad; señalando que la primero se ajusta a las respuestas correctas, fácticas. Por su parte la creatividad acepta respuestas múltiples, retadoras y con cierto carácter de crítica. Bajo esta lógica, algunas organizaciones trabajan bajo el atesoramiento de prácticas y procedimientos poco tradicionales; los que van a resultar no bien vistas por otras; de allí que algunas organizaciones se rijan, política y socialmente, bajo el estricto esquema de “usos y costumbres”. En el proceso se pierden los símbolos culturales organizacionales porque son reprimidos y hasta provocan conflicto porque mueven el statu quo. Es por ello que debe generarse un ambiente propicio para el desarrollo de nuevas ideas, donde la crítica se fortalezca para el desarrollo de las mejores propuestas.

En apego a las tradiciones administrativas que las organizaciones han adquirido en su desarrollo económico, se ha creado una comunidad de eficiencia selectiva y certera. Esto significa que las organizaciones están creadas para un propósito fijo y cuya magnitud tiene un rango que pocas veces es permitido enfrentar. La obligación es llegar a él y, de ser posible, sobrepasarlo. Pero en esta dinámica el cuerpo directivo interviene solo para influir en las decisiones (sobre todo las decisiones políticas) y deja de lado la simbología cultural y las interpretaciones sociales que son compartidas en dicha comunidad. De ese modo se sobrepone la transmisión del modelo de autoridad y gobierno que las esferas directivas han impuesto. El sistema no permitirá la crítica y por ende el pleno uso del ejercicio creativo, como posible componente dentro de la carpeta de estrategias competitivas de la organización. La cultura es así socavada y olvidada; en apego a la estructura burocrática que se impone como premisa para la propia competitividad. Sin embargo, será la propia

estructura la que –en última instancia- garantiza la operación de la organización dentro de los estándares necesarios para la operación.

Pese a ello, Weber retoma la tendencia de la organización hacia la jerarquización para contener una burocratización que garantice la certeza en el resultado que de aquella se espera. Para Weber esto se deriva de las cavilaciones a las que sometió el concepto de la “burocratización universal”, en la que se reconocía “la aspiración de la sociedad al orden y a la seguridad económica”, así como el impulso de los funcionarios (directivos) hacia el ejercicio del poder. Este escenario de orden y estandarización daría como resultado la idea de una sociedad caracterizada por la ausencia, casi absoluta, de las particularidades que parten de la individualidad. Así la cultura de la organización y la propia de los integrantes de dicha organización, también es regulada y coartada de su expresión y creatividad. Bendix (2015: 417) señala que para Weber los estamentos de la antigüedad habrían sido solo contribuciones para la expansión de la libertad moderna; a lo que se asume que:

Esto ocurre donde no existen normas con carácter de leyes que garantizan derechos. En tal situación, el cuerpo entero de normas se reduce exclusivamente a un haz de “regulaciones”... Todos los intereses privados gozan de protección... solo como el anverso de la efectividad de esas regulaciones... todas las formas del derecho se embeben en la “administración” y se vuelven partícula del “gobierno”.

Hoy en día, con la presión por la innovación y el cambio continuo en atributos que persigue el mercado, la creatividad y el desarrollo cultural de la organización se han superpuesto sobre las rudas líneas de la eficiencia. Ambos elementos no han sido resultado de la generación espontánea. “La situación más propicia para que se produzcan estas descargas repentinas que son los actos asociativos es la puesta en marcha del flujo de ideas –elemento primordial de la creatividad”-. En este proceso toda forma parte de un proceso evolutivo donde los miembros de una organización van madurando sus lazos afectivos, sus lenguajes, sus simbologías y la identidad que se comparte. El asunto no es menor ya que esta nueva visión hacia la cultura, que deriva de la naturaleza administrativa y organizacional; la que primero se diseñó para alcanzar una meta y que, posteriormente, evolucionó hacia un nuevo grupo social. Éste es el resultado de la interacción que los miembros de dicha organización han realizado a lo largo del tiempo.

Pese a ello McCracken (2009:35) asume que la forma misma de la administración no puede considerarse como darwiniana. En una clara alusión al sentido de la evolución como parte el crecimiento, este autor no indica que la cultura, como derivado de las prácticas de la administración, “no es un camino de evolución al azar”. Sentencia que: dirigir es decidir. Esta regla sobre la valoración de la producción cultural de la organización deriva a una especie de momento invisible, donde los resultados culturales se apreciarán cuando los mismos miembros de la organización logren explotar la burbuja cultural. Este término podría ser adjudicado para definir las expresiones que construyen la identidad cohesionada de dicho grupo. Unidos inicialmente por un arreglo administrativo, en grupo en referencia ahora se une (y se identifica) por expresiones, lenguajes e imágenes que le pertenecen de forma colectiva. En este proceso se ha hecho previsible que los miembros de la organización desarrollen (de forma paralela) un espacio creativo que desplazará la rigidez weberiana, por una amplia cortina de nuevas ideas, las que necesitarán un control y una dirección. Sólo así probarían su efectividad.

El liderazgo como instrumento de confianza para el turismo

Determinar qué tipo de producción humana (intelectual o material) es activo cultural, va de la mano con el manejo simbólico que se haga de dicha producción cultural. En el caso de la dinámica organizacional, Weber hace mención sobre el liderazgo carismático como un componente que se legitima dentro de la organización y lo señala como “estructuras

permanentes que proveen a las necesidades diarias de la comunidad” (2015:278). En cierto grado el nivel de cultura apegado al proceso organizacional, bien podría ser proporcional al grado de efectividad en el manejo que se hace de las cualidades de un liderazgo carismático. Este grado de evolución hace que las organizaciones jerarquicen en virtud de los símbolos y la significancia que representen para los rituales que la organización se reserva; sean rituales formales (normas y procedimientos), o bien sean rituales espontáneos (tradiciones, lenguaje, símbolos). En su tiempo histórico y en su momento social este conjunto de rituales, impulsados por un liderazgo carismático, dominan las capacidades técnicas que la organización ha aprendido. Sin embargo los símbolos culturales no siempre son todos traducidos de la misma forma y no siempre son aplicados con el mismo fin. ¿Cómo podría aplicarse un concepto de expresión cultural en organizaciones de carácter burocrático, de la misma forma que en organizaciones de carácter no burocrático?. ¿Todavía existen expresiones culturales auténticas donde las organizaciones aun no sean absorbidas por la cultura burocrática dominante?

Estos planteamientos tienen que ver con la forma en que se realiza el culto hacia el símbolo cultural en el ámbito organizacional, mismo que está centrado en el modo y la forma en que se ejerce el liderazgo; sea éste el que ha sido impulsado por el líder del momento. Reuter sentencia que “cualquier respuesta será siempre parcial, subjetiva, condicionada por el grupo al que se pertenece y por el momento histórico que se vive”. Esta parcialidad también encamina a que la cultura, en el ámbito organizacional, puede tener connotaciones negativas y no necesariamente tener como paradigma conceptual que todo lo cultural es positivo. Algunas comunidades organizacionales atesoran tradiciones que no son bien vistas por otras; de allí que algunas esferas corporativas se determinen lineamientos directivos que se rijan, política y socialmente, bajo el esquema de “usos y costumbres” en apego a la cultura que socialmente es aceptada en su comunidad organizacional. Sin embargo cuando esta comunidad y el lineamiento directivo no concuerdan en intereses y enfoques organizacionales compartido, los choques culturales son frecuentes y de muy alto costo.

En apego a las prácticas y tradiciones que determinada comunidad organizacional despliega, el estricto arreglo burocrático tiene la difícil tarea de controlar, de forma práctica y racional, las condiciones imperantes en el entorno. Así se busca influir en las decisiones (sobre todo las decisiones operativas y de política local) y dejan que la simbología cultural y las interpretaciones sociales (al interior de la organización) sean compartidas por dicha comunidad y se trasmitan como modelo de autoridad y gobierno bajo una novedosa línea directiva; ello, aún a costa del arreglo burocrático previo. Derivado de lo anterior, no cabría una definición absoluta de cultura burocrática desde la perspectiva weberiana, pero tampoco se puede dispersar en el concepto. Por eso Reuter lo define muy bien: “la cultura de un pueblo es lo que los define”, siendo que la cultura de una organización es lo que la define. La cultura forma la ventana de la sociedad y, en los ámbitos organizacionales, la réplica se acentúa.

Si Weber nos apremia sobre los cambios de liderazgo y los problemas de sucesión, Reuter nos conduce hacia la apreciación cultural como una nueva forma de identidad del grupo, independientemente del arreglo administrativo burocrático. Mientras que la lógica weberiana implica la imposición del modelo burocrático como la cúspide de la eficiencia organizacional; la búsqueda de la eficiencia organizacional niega otros eventos que se producen dentro de la vida organizacional. De esta forma el modelo burocrático, por su naturaliza racional, se aleja de los atributos culturales ya que congela las iniciativas, las informalidades y se enfoca al resultado. En este arreglo organizacional, el el liderazgo también debe actuar como un miembro obediente y sumiso, hablar con respeto delante de su colaborador, en caso contrario se reprenderá mediante un castigo si así se requiere. En este actuar se pondría entredicho la eficiencia en la operación de los procesos para la prestación del servicio.

Desde ésta perspectiva se podría decir que muchos conflictos que provocan este tipo de liderazgos, son conflictos “internos”, provocados en mayor grado por colisión de valores que por choque del individuo con la realidad externa. Aquí es donde, organización y entorno chocan. La realidad, creada por la interacción de dos o más personas en una relación social o comunicativa, deriva en actividades de uno hacia otro, las anticipaciones que uno tenga acerca del otro, los muchos intangibles conscientes e inconscientes de sus sentimientos mutuos. La realidad interpersonal, puede ser más importante en las relaciones humanas que la realidad externa. De esa manera en el trabajo del ámbito de turismo, los organismos públicos ven la realidad externa como algo que han de dominar y sujetar para que la prestación del servicio sea exitosa. Caso contrario, los prestadores locales de servicios al turismo, toman una actitud contraria a la naturaleza del arreglo burocrático; ya que, apegados a la exigencia del mercado, impulsan decisiones creativas, dinámicas, que enriquecen al estático proceso burocrático plagado de la rigidez que implica su racionalidad. Ante esto, los operadores de los organismos públicos de promoción turística luchan por la adaptación y desarrollar instrumentos temporales para crear las soluciones exigidas en el mercado.

Bajo este orden cultural el arreglo organizacional debe añadir el factor cultural como privilegio estratégico. El actual reacomodo de las esferas directivas y operativas en ultramar, así la expansión de las operaciones comerciales y de producción hacia territorialidades ajenas a la idea directiva, han vuelto imperativo los factores culturales. Casos comunes de idiosincrasia como la del burócrata mexicano, derivado de sus buenos gestos de amabilidad, que prefiere perder un argumento que perder a un amigo; mientras que el burócrata alemán gana en argumentos y razones para sustentar su actuar, incluso, por encima de los lazos afectivos preexistentes. Los mexicanos además de perder el argumento, también pueden perder tiempo y dinero, esto; por no perder el placer interpersonal. Desde la perspectiva de la cultura burocrática la habilidad que cada uno tiene respecto de las relaciones interpersonales, permite el análisis de una realidad respecto a la exigencia del servicio al que la agencia gubernamental está obligada; la que nos brindará la sensación de “estar haciendo lo correcto”.

Esto nos lleva a observar las necesidades que motivan al ser humano como trabajador, de acuerdo a Maslow; este autor nos dice que no sólo son varias las necesidades que explican la conducta humana, sino que hay ciertas relaciones entre ellas, cierta organización o integración. Aquí interviene la propia estima y otras percepciones que son las evaluaciones que otros hacen de nosotros (como el prestigio o buena reputación), si se bloquea la satisfacción de éstas necesidades, las personas mostrarán sentimientos de inferioridad, inseguridad personal, debilidad y desesperanza. Estos principios, definidos en la escala de necesidades de Maslow, son de aplicación universal, aunque variarían de cultura en cultura. Para los mexicanos lo primordial es la familia y la obediencia hacia los padres, y entre más baja sea la clase social, más fuerte es la actitud de obediencia. Esto originó inclinarse por pensar que la cultura influía sobremanera en la personalidad del mexicano al momento de enfrentar el escenario organizacional. Por su parte, en el alemán promedio, el apego a la familia y el razonamiento de comunidad, le permiten comprender el sentido de pertenencia hacia la comunidad, hacia el equipo de trabajo y, por consecuencia, la equipo con el que desarrolla tareas burocráticas.

El caso práctico

En lo concerniente al ámbito turístico, la obra de Weber tiene esa cualidad reservada para las genialidades intelectuales: el atributo de la ubicuidad. Sus aportes apuntan hacia una burocracia científica, competitiva, aplicada como instrumento de control y dirección de una organización dentro del sector. Se asume también que el impulso burocrático weberiano se manifiesta mediante las expresiones de una carga cultura burocrática, producto ésta, de las interacciones operativas dentro de los procesos de servicio de una

organización determinada. Este proyecto fue adquiriendo encuadre y evolucionó de una inicial revisión del aporte de Weber, a una medición de las condiciones de operación del modelo burocrático de administración, desde el enfoque de sus procesos. Para el caso se presentó la oportunidad de muestrear dos organismos (en esencia burocráticos) vinculados al servicio oficial e intermediación turística en el ámbito local y los prestadores de servicios al turismo (prestadores locales). En este sentido las organizaciones de arreglo burocrático fueron seleccionadas como caso de estudio en ámbitos burocráticos de distinto nivel competitivo, pero, burocracias al fin, se asumió que estaban cargadas de un elevado sentido cultural burocrático en su relación con la prestación de servicios.

Mediante el encuadre anterior se logró la construcción del presente reporte de resultado de la investigación sobre el impacto de la carga cultura burocrática en los procesos de servicio y los niveles de atención hacia operadores turísticos locales por parte de organismos públicos de promoción turística. El estudio se programó desde 2018 pero fue hasta la primavera de 2019 en que se realizó el trabajo de campo. Se parte de un estudio inicial de administración pública comparada para evaluar los atributos del modelo burocrático de administración aplicado en dos organismos de similar naturaleza: el Comité de Turismo y Convenciones de Mexicali (México) y la Oficina de Turismo de Hannover (Alemania). Por su parte los operadores turísticos locales están representados en tres grupos: 1) hoteles, 2) restaurantes y, 3) agencias de viajes.

Con este ejercicio se buscó brindar respuesta al valor de la cultura de trabajo en la organización administrativa de los organismos públicos de promoción turística bajo el modelo burocrático weberiano, atendiendo que la vigencia de dicho modelo es cuestionada en un ámbito tan dinámico como la prestación de servicios turísticos, donde la exigencia de respuesta a las necesidades del mercado, superan los límites de la actuación burocrática administrativa; lo que representa todo un reto de competitividad. Se parte de la premisa de que el trabajo burocrático en los organismos públicos de promoción turística es un paradigma de ineficiencia, mientras que el mercado turístico en el campo de los operadores turísticos locales, se desarrolla en un entorno de cultura de competitividad y se aleja de una cultura burocrática.

Porque en los organismos públicos de promoción turística

Estos organismos se constituyen como los responsables de la intermediación en las tareas de promoción turística, cuyas tareas se ejecutan con elevada carga cultural burocrática, como resultado del diseño técnico y social weberiano; lo que impacta en la competitividad institucional y en los niveles de atraktividad para el flujo de turismo a la localidad. En su función estos organismos públicos brindan el puente operacional entre la política pública de turismo, los operadores de los servicios turísticos locales y el visitante. En su caso la HANNOVER TOURISM OFFICE comparte una estructura inclusiva con el sector lo que le permite implementar mejoras competitivas para el servicio, mientras que el COTUCO MEXICALI evidencia la oportunidad de ser rediseñado para convertirse en un promotor competente.

En el caso del servicio público en México, se parte de la evidencia empírica que lo coloca en un posicionamiento de poca eficiencia ante la sociedad y ventila el nivel de desarrollo de la nación. Contrariamente, el servicio público en Alemania configura, de entrada, la apertura migratoria y culturización paneuropea que le han exigido la modificación de algunos aspectos del servicio público. Ambas naciones necesitan determinar nuevos procesos de atención a las nuevas condiciones de servicio público; reflejados, principalmente, en los organismos públicos de promoción turística y los procesos de atención a los operadores turísticos locales. Se busca así determinar qué mejoras requieren los nuevos procesos de atención exigidos a la administración pública; reflejados en los organismos públicos de promoción turística, en ambas naciones; determinando si el paradigma burocrático-weberiano se adapta a las nuevas exigencias de servicio. Com los

resultado obtenidos es posible prever que en la operación de los organismos públicos de promoción turística, no se distinguen “modos” burocráticos diferenciados y si es posible identificar modelos culturales compartidos en las dimensiones vinculadas a liderazgo, comunicación y procesos.

Sin embargo el orden cultural de su entorno imprime diferencias sutiles en la operación de estos organismos públicos. Muy específicamente se identifica la existencia de diferencias culturales en la manera de interpretar las tareas de servicio. En el organismo público alemán el seguimiento racional a la regla (al proceso) es una conducta consistente y poco abierta a la creatividad; mientras que el organismo público mexicano el funcionario realiza un juego de ajuste a las reglas. Este ajuste se percibe como una forma “creativa” a cambiar le proceso, cuando dicho proceso de servicio requiere ajustes para mejorar o expeditar el servicio a los operadores turísticos locales. Ello implicó la valoración realizada por el usuario externo (los operadores turísticos locales) hacia el liderazgo en los organismos públicos de promoción turística, lo que arrojó niveles diferenciados en la manera de actuar de los liderazgos internos en cada organismo.

Se asumió que, como producto de la cultura weberiana en el orden burocrático, los organismos (en ambas naciones) habrían de tener un valor diferenciado. Al final el resultado fue un valor similar en su apreciación a las formas del liderazgo en los ámbitos de la cultura burocrática. En términos operativos, se asume que, como producto de la lectura de los resultados obtenidos, los organismos públicos de promoción turística en ambas naciones, desarrollan patrones de servicio similares, ejecutan acciones de liderazgo similares y, son percibidos en un modelo gubernamental similar; todo ello por parte de sus usuarios los operadores turísticos locales.

Atendiendo al operador turístico local: ¿*Auf Wiedersehen Weber*?

Esta evaluación de organizaciones burocráticas en países diferenciados, ha permitido comprender que los arreglos directivos no están ajenos a la dinámica globalizadora. Ello representa una nueva variable que adhiere atributos culturales novedosos y, en ocasiones, estorbosos. Estos cambios y adecuaciones presionan las operaciones y los lineamientos directivos al exigir nuevos métodos, nuevas metas y nuevas visiones que muchas veces no logran ser perceptibles por el grupo cultural ya cohesionado en el arreglo burocrático legalmente establecido. El choque puede resultar violento si no se adecúan prácticas de apreciación cultural oportunas, sobretodo las identificadas en el modelo de liderazgo. En este reconocimiento de la nueva condicionante organizacional, es oportuno revisar a Beard (2016) quien ha publicado *What Rome can teach us*, ensayo en el que se hace un recuento sobre los aportes que de la antigüedad se sobreponen en la realidad política y gubernamental del siglo XXI.

Si bien el ensayo en cuestión hace referencia al modelo romano de administración pública y su modo adecuado para el arreglo político en los Estados Unidos; constituye una referencia cuyo contenido es oportuno para la comprensión de los arreglos organizacionales en los procesos burocráticos (del ámbito del turismo) analizados en México y Alemania. En uno de los apartados de este ensayo el autor refiere a la frase “los romanos son como nosotros”; argumento que permite inferir que (en el orden burocrático) se logra una uniformidad en las tareas y en las formas de realizarlas, independientemente de las diferencias culturales en los entornos de cada nación. Esto hace alusión al reconocimiento del aporte romano sobre la formación y control del Estado, así como la forma en que se pretendió culturizar a una sociedad heterogénea. Sin ser mencionado en el texto, el estudio del modelo burocrático de Weber se hace presente. Así, Beard refiere que

“de la misma forma en que los contemporáneos Estados Unidos fueron integrados, Roma se construyó sobre una diversidad cultural y étnica, y, como sucede hoy en día, algunos americanos dudarían de la lealtad de algunas minorías étnicas; tal y como lo hicieron los

romanos en su época”.

Este caso ilustra la conceptualización que se tiene de los grupos de población que culturalmente no comparte una idea nacional única. Esto es, la organización y sus miembros cuando grupos de éstos coinciden en aspectos culturales comunes, pero adversos a la organización.

Mientras que para Weber el mundo (y su sociedad) requería certeza y estabilidad, para Beard las nuevas condiciones que brinda la idea globalizadora ha aplanado también la idea cultural. Hoy en día las comunidades organizacionales realizan prácticas y tareas muy similares, independientemente de la propia idiosincrasia nacional. El punto a resaltar nos indica que, en el arreglo burocrático, se obtiene esa estandarización operativa sin consideraciones al entorno cultural particular. Con ello se avanza por encima de las percepciones culturales locales de manera tal que los cuerpos organizacionales ingresen hacia nuevas esferas; las ajenas al ámbito cultural local. Sobre este tipo de conducta cultural, con implicación organizacional burocrática, Touraine (2005) la asume como una imposición de restricciones y prácticas aisladas que los miembros de una comunidad organizacional aplican para integrarse a un nuevo derecho cultural: el global. Señala esta condicionante de la siguiente forma:

[...] a fin de evitar malos entendidos considero más justo hablar de *derechos culturales*, lo que obliga a las democracias a reflexionar sobre sí mismas... para reconocer los derechos sociales de todos los ciudadanos. Los *derechos culturales* están ligados positivamente a los derechos políticos [...] (p. 183)

Se crea así un nuevo paradigma donde se vuelve oportuno especificar que dichos *derechos culturales* no deben considerarse una extensión de los derechos políticos ya que los primeros protegen, por definición, solo a una población en particular y no son de carácter general. En el caso de la operación de un organismo gubernamental, la naturaleza de los derechos culturales de sus colaboradores, quedan inmersos en la formación cultural particular de su organización. De dicha formación se derivan formas y modos culturales que permiten la protección de las prácticas sociales de esa comunidad organizacional. El nuevo paradigma es afrontar que el factor burocrático está presente en todos los arreglos organizacionales gubernamentales, sin distinción de nación o cultura particular. Este arreglo burocrático es lo que transforma y brinda una nueva configuración que moldea la idea social y la identidad que será compartida por los sujetos que la comunidad organizacional.

Pero esto que ha sido identificado por Touraine, Bauman (2009) lo expone de forma drástica. “La sociedad ya no está protegida por el Estado [...] se halla expuesta a la voracidad de las fuerzas que ahora el Estado no controla”. Esta afirmación se traslada hacia el contexto cultural, toda vez que la cultura particular-regional está siendo desplazada por una nueva cultura integradora-global; condición que se ve reflejada en los arreglos burocráticos de procesos y tareas que ejecutan las comunidades organizacionales en diferentes países. Indudablemente que serán las comunidades organizacionales las que prevalecen por encima de la expresión cultural individual y termina por sustituirla. En este sentido las ideas de Weber ya eran discutidas en los círculos de la intelectualidad europea, pero nadie asumía que la expansión cultural organizacional explotara en grado mayor, adquiriendo mayor relevancia en el ámbito del arreglo burocrático. De hecho los postulados weberianos contemplaban la organización administrativa de los grandes conglomerados occidentales, no especificaban una condición especial para nación alguna.

Conclusión

Podrá observarse que, en el ámbito de turismo, Weber no está alejado del discurso organizacional contemporáneo y del discurso sobre globalización. Esta situación no es de sorprender puesto que, como se ha referido anteriormente, el reconocimiento a los postulados burocráticos weberianos está poco referenciados hacia el factor cultural;

asumiendo que, en el proceso burocrático de la organización, cada nación aplica y opera las tareas de forma diferenciada. No obstante se aprecia que las tendencias de servicio, por lo menos en el ámbito de turismo, mantiene un similar nivel de expresión e identidad cultural desde la esfera organizacional, sobretodo desde la base del rediseño del arreglo directivo. Una posible respuesta a lo anterior se tiene con la muestra recientes estudios sobre la valoración cultural organizacional y sus efectos sobre la productividad. Aunado a ello se presentan los tópicos ya versados por Covey y Coleman; en temas incluso comentados por Drucker desde el inicio de los años 60's. Con el resultado de estas observaciones es posible prever el papel preponderante que el factor cultural tendrá dentro de las nuevas estrategias de diseño organizacional em el ámbito de turismo.

En concordancia con los resultado obtenidos en el caso de estudio, se logro identifica que los patrones de interpretación operativa de los procesos burocráticos de servicio, en los organismos públicos de promoción turística en México y en Alemania, no tiene una diferenciación significativa y que, en su contexto, ambos arreglos organizacionales tiene como común denominador las habilidades de liderazgo. Éstas se manifiestan en el nivel directivo y en el nivel operativo, sobretodo cuando es requerido un emergente requerimiento de servicio por parte de los agentes del mercado.

En su esencia el factor cultural, abordado desde la esfera de Weber, presume una aceptación de las estructura prexistentes, las que garantizan el eficiencia y la estabilidad del arreglo directivo. Sin embargo dicho arreglo debe prever la existencia de una "disidencia cultural local"; a la que se intenta bloquear. Dicha acción de bloqueo está encaminada a sobreponer el interés corporativo por encima del interés local; incluso aunque éste no atente contra el mismo interés corporativo. Se asume así que el surgimiento de una forma distinta de expresión o manifestación cultural, no implica la negación del interés grupal por las tareas de trabajo y por el logro de las metas. El asunto se circunscribe a que es imperativo lograr identificar las manifestaciones culturales de los grupos organizacionales, tomar las variables que motivan su trabajo y aprovecharlas para el diseño de estrategias organizacionales más acordes con el contexto social y cultural preexistente.

Bajo esta perspectiva se busca que las directivas corporativas no tengan que imponerse por el sólo hecho de su naturaleza gerencial. Se buscaría que el factor cultural fuera tomado en cuenta para contribuir al mejor desempeño operativo, donde las capacidades motivacionales de los miembros de la organización contribuyeran de forma exitosa en los resultados obtenidos. Este factor cultural, que se percibe disidente, debe ser integrado a la dinámica empresarial, donde se aproveche la generación de nuevos atributos que construyen un ámbito operativo armonioso y sincrónico. Para reconocer los intentos de comunicación y el aporte que esta cultura organizacional genera, el arreglo directivo tradicional deberá eliminar las barreras y desarrollar una normativa que estimule el agregado cultural que se está construyendo.

Referencias

- Bauman Zygmunt, 2009. *Tiempos líquidos*, Tusquets Editores, México.
- Beard Mary, 2016. "What Rome can teach us", en *SPQR: a history of ancient Rome*. Foreign Affairs edición marzo/abril de 2016. Pp. 144-149.
- Bendix Reinhard, 2012. *Max Weber*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Drucker Peter, 2014. *La administración en una época de grandes cambios*, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V., México, D.F.
- Hamel Gary, 2007. *El futuro de la administración*, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia.
- McCracken Grant, 2009. *Chief culture officer, un directivo orientado a la cultura*, Editorial Océano, México.

- Morcillo Álvaro y Weisz Eduardo, 2016. *Max Weber en Iberoamérica. Nuevas interpretaciones, estudios empíricos y recepción*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Reuter Jas, 1983. *La cultura popular*, compilado por Adolfo Colombes, en La Red de Jonás Premia Editores.
- Rodríguez Darío, 2004. *Organizaciones para la modernidad*, Universidad Iberoamericana, Colección Teoría Social, México, D.F.
- Schwanitz Dietrich, 2015. *La cultura, todo lo que hay que saber*, Penguin Random House, México.
- Touraine Alain, 2005. *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*, Paidós, Barcelona.
- Weber Max, 2014. *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Whyte William, 1968. *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Witzel Morgen, 2013. *Historia del pensamiento administrativo*, Grupo Editorial Patria, México, D.F.